

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání
Remuneration of teachers in preprimary education

Věra Valtová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2019

Odevzdáním této diplomové práce na téma Odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, červenec 2019

Věra Valtová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především PhDr. Michaele Tureckiové, MBA, CSc. za odborné vedení, podnětné připomínky, trpělivost, ochotu a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Davidu Cihláři za odbornou pomoc při zpracování statistických dat a také všem, kteří mi jakýmkoli způsobem pomohli s dokončením diplomové práce.

Věra Valtová

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je oblast odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Odměňování je součástí personální činnosti v organizaci, proto se v úvodu teoretické části věnuji obecnému vymezení základních pojmů vztahujících se k personalistice a personální práci v organizacích a nastiňuji zde i vývoj a proměny v personalistice. V další části teorie se pak věnuji především nejvýznamnější personální činnosti, kterou je odměňování. Vedle popisu základních pojmů jsou zde podrobně charakterizovány jednotlivé formy odměňování, a to finanční i nefinanční. V diplomové práci se jimi zabývám konkrétněji na úrovni preprimárního vzdělávání a také zde blíže popisují personální činnost ředitelky v mateřské škole.

Závěrečná část se zabývá výzkumným šetřením, jehož cílem bylo zmapovat situaci v oblasti odměňování a následné spokojenosti s odměňováním finančním i nefinančním. Šetření bylo provedeno formou dotazníků pro pedagogické pracovníky a rozhovorů s dvěma ředitelkami mateřských škol. Na základě výsledků vybraných dotazníkových otázek jsem navrhla doporučení pro praxi v oblasti odměňování v preprimárním vzdělávání.

Význam diplomové práce spočívá v rozšíření teoretických poznatků souvisejících s klíčovou personální činností, kterou je odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Pro posluchače managementu vzdělávání a management mateřských škol je praktickým průvodcem v souvislosti s implementací odměňování v praxi a přispívá k hlubšímu vhledu do citlivé oblasti odměňování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, personální práce, personální řízení, personální činnosti, odměňování, finanční a nefinanční formy odměňování, preprimární vzdělávání

ABSTRACT

The aim of my thesis is the remuneration of teaching staff in pre-primary education. Remuneration is a part of personnel activities in the organization, so in the introduction of the theoretical part I deal with the general definition of basic terms relating to human resources and personnel work in organizations and here I outline the development and changes in human resources. In the next part of the theory I devote myself mainly to the most important personnel activity, which is remuneration. In addition to describing the basic concepts, the individual forms of remuneration are characterized in detail, both financial and non-financial. In my diploma thesis I deal with them more specifically at the level of pre-primary education and I also describe here the personal activities of the headmistress in kindergarten.

The final part deals with the research, whose aim was to map the situation in the area of remuneration and subsequent satisfaction with remuneration, financial and non-financial. The survey was conducted in the form of questionnaires for teaching staff and interviews with two headmistress of kindergartens. Based on the results of selected questionnaire questions, I suggested recommendations for remuneration practice in pre-primary education.

The importance of the thesis is to extend theoretical knowledge related to the key personnel activity, which is the remuneration of teachers in pre-primary education. It is a practical guide for the implementation of remuneration in practice and contributes to a deeper insight into the sensitive area of remuneration for education management and kindergarten management students.

KEYWORDS

Human resources, human resources work, human resources management, human resources activities, remuneration, direct financial and nonfinancial compensation, preprimary education

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	PERSONALISTIKA	9
2.1	Vymezení základních pojmů.....	9
2.2	Vývoj a proměny personální práce	12
2.3	Personální činnosti	15
3	ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	20
3.1	Vymezení základních pojmů.....	20
3.2	Odměňování zaměstnanců a právní úprava	23
3.3	Finanční formy odměňování	25
3.4	Finanční odměňování v preprimárním vzdělávání	28
3.5	Nefinanční odměňování v preprimárním vzdělávání.....	32
4	PERSONÁLNÍ PRÁCE V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	38
4.1	Vymezení základních pojmů.....	38
4.2	Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání	40
4.3	Shrnutí teoretické části.....	43
5	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	45
5.1	Metodologie výzkumného šetření.....	45
5.2	Metodika a realizace výzkumu	46
5.3	Analýza dat	46
5.4	Popis výběrového souboru.....	47
5.5	Výstupy z rozhovorů.....	47
5.6	Výsledková část	49
5.7	Shrnutí analytické části	64

6	ZÁVĚR PRÁCE	67
7	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	69
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
9	SEZNAM TABULEK	72
10	SEZNAM GRAFŮ	72
11	SEZNAM PŘÍLOH	73

1 ÚVOD

Výchova a vzdělávání jsou nedílnou součástí života každého jedince a významnou měrou přispívají k socializaci člověka do společnosti. Tento proces vzniká již v rodině, do které se člověk narodí a zpravidla pak pokračuje institucionálním vzděláváním. Různými formami se učíme a následně vzděláváme od narození až do smrti. Jsme ovlivňováni působením různých vzdělávacích institucí, počínaje preprimárním vzděláváním, uskutečňovaným prostřednictvím mateřských škol, přes základní a střední vzdělávání, až po vysoké školství. Někteří aktivně pokračují ve svém vzdělávání až do pozdního věku studiem na univerzitách třetího věku. Během celoživotního vzdělávacího procesu jsme ve svých různých etapách života vybavováni potřebnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi pro uplatnění se v pracovním procesu, ale i v životě. Vzděláváním nás provází pedagogičtí pracovníci, na které rádi vzpomínáme. Jejich náročnou práci však dokážeme většinou plně ocenit, až když sami dospějeme a vracíme se do škol v roli studenta, pedagoga, rodiče nebo prarodiče.

V posledních letech je odměňování pracovníků častým předmětem diskuzí nejen v resortu školství. Pedagogové se cítí nedostatečně finančně ohodnoceni a usilují o zvýšení prestiže svého povolání.

V současné době pracuji jako ředitelka mateřské školy a v minulosti jsem na této úrovni vzdělávání pracovala jako učitelka. Jedním z častých témat rozhovorů mezi kolegy bývá odměňování pracovníků. Jelikož je pro mě tato oblast personální práce jedna ze stěžejních a osobně v ní vnímám značné nedostatky, zvolila jsem ji jako téma diplomové práce.

Odměňování a uznání patří mezi potřeby pedagogických pracovníků. Jejich uspokojování vede k podpoře seberealizace jednotlivce, pocitu sebedůvěry a zvyšování prestiže jejich profese. Naopak jejich nedostatek může vést k disharmonii osobnosti, narušení sociálních vztahů a v konečném důsledku může mít neblahý vliv i na duševní zdraví.

Odměňování v jakékoli podobě je pro každého člověka velmi důležité a žádoucí. V současných ekonomických podmínkách v oblasti školství se věnuje značná pozornost možnostem různého provázání finančních odměn s nefinančními odměnami, které přispívají k lepším pracovním výkonům a ohodnocením zaměstnance.

Cílem práce je na základě dotazníkového šetření zjistit, jak probíhá odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání, jak jsou s výší odměny spokojeni a které nefinanční odměny preferují.

Úkolem tak bylo hlouběji vstoupit do oblasti odměňování pedagogických pracovníků, tuto personální činnost sledovat jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické a získaná data analyzovat.

Teoretická část práce se věnuje obecnému vymezení základních pojmů, vztahujících se k personalistice a personální práci v organizacích a především pak k nejvýznamnější činnosti, kterou je odměňování.

Analytická část práce se zabývá výzkumným šetřením, jehož cílem bylo zmapovat situaci v oblasti odměňování v preprimárním vzdělávání a následné spokojenosti s odměňováním pedagogických pracovníků, včetně preferencí nefinančních forem odměňování. Pro sběr dat byla využita dotazníková metoda s širším okruhem respondentů a dále technika individuálního polostrukturovaného rozhovoru se dvěma ředitelkami preprimárního vzdělávání.

V souvislosti s citlivými procesy odměňování pedagogických pracovníků v mateřských školách je snahou diplomové práce poskytnout rozšíření teoretických poznatků souvisejících s odměňováním, být pro posluchače managementu vzdělávání a management mateřských škol průvodcem v implementaci odměňování v praxi a přispět k hlubšímu vhledu do citlivé oblasti odměňování.

2 PERSONALISTIKA

Personalistika (personální práce) je důležitou součástí řízení každé organizace a stejně jako celá společnost prochází neustálým vývojem a postupnými proměnami. Na úspěchu, prosperitě a dosažení cílů organizace se podílejí především lidé, kteří jsou jejími rozhodujícími a ovlivňujícími činiteli. Zabývají se potřebnými procesy a činnostmi pro zajištění efektivního řízení a chodu organizace. V rámci personalistiky se hovoří o personální práci jako o jedné z oblastí řízení, která se zabývá lidmi v organizaci.

Cílem kapitoly je vymezení základních pojmů, které se vztahují k personalistice (personální práci), objasnit vývoj a proměny personální práce a definovat personální činnosti, které jsou nástrojem výkonu personální práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

V odborné literatuře se nacházejí pojmy jako personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů.

„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Prostřednictvím vlastních zaměstnanců organizace zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů.“ (Šikýř, 2012, s. 43)

Palán (2002, s. 152) ve výkladovém slovníku označuje personalistiku za obecné označení personálních činností, specifickou činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo řídí.

„Personalistika zahrnuje obsazování a udržování obsazených pozicí v organizaci. Provádí se pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, hodnocením, plánováním profesního rozvoje pracovníků, odměňováním, personálním informačním systémem, pozitivními pracovními vztahy včetně

kolektivního vyjednávání, školením stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a efektivně dosahovány.“ (Černíková, 2009, s. 8)

O personální práci, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s jeho schopnostmi, fungováním, výkonem, chováním, osobním rozvojem a uspokojováním sociálních potřeb hovoří Koubek a vnímá ji jako „*Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).*“ (Koubek, 2011, s. 15)

Personální práce jako součást personalistiky podle d'Ambrosové „*představuje obecné označení pro oblast personálních aktivit podniku. V moderní terminologii je chápána jako soubor činností orientovaných na výkonnou složku řízení lidských zdrojů.*“ (d'Ambrosová a kol., 2015, s. 16)

Uvedené citace charakterizují personalistiku a personální práci jako shodné pojmy obecného významu. Personalistika je svým celkovým obsahem zaměřena především na lidi a na práci s nimi. Zabývá se řízením a vedením lidí v různých organizacích na různých stupních.

Vzhledem k tomu, že úspěšnost organizace je ve velké míře závislá na lidech, kteří pro ni pracují, je prioritním zájmem personalistiky zajistit pro organizaci dostatečný počet schopných a motivovaných lidí, kteří by svým pracovním výkonem dopomohli k dosažení stanovených cílů (Šikýř, 2012, s. 16). Tímto efektivním zajištěním lidí může organizace úspěšně obstát ve spleťtém konkurenčním prostředí a nadále se úspěšně rozvíjet a budovat si tak svoji prosperitu.

Smyslem personální práce je:

- vyhledávat pro danou pracovní pozici nejvhodnějšího zaměstnance s potřebnými znalostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi
- pro konkrétního zaměstnance nastavit pracovní úkoly tak, aby je mohl maximálně využít, přinášely mu uspokojení a byly mu motivací k vyššímu výkonu

- maximálně využívat zaměstnance v rámci jejich kvalifikace, způsobilosti a také efektivní využití pracovní doby
- snažit se o efektivní přístupy k vedení lidí, formování pracovních skupin a podporování pozitivních pracovních vztahů, které se odrážejí v soudržnosti zaměstnanců a jejich loajalitě k organizaci
- uskutečňovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců, který má velký vliv na jejich pracovní výkon a také na sdílení společných cílů (Koubek, 2011, s. 15-16).

Klíčovými vykonavateli personální práce (personalistiky) jsou převážně personalisté, kteří se svou prací významně podílejí na celkovém chodu organizací.

Profil personalisty podrobně popisuje Koubek, který uvádí: „*Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být partnerem v podnikání.*“ (Koubek, 2008, s. 35)

Od velikosti organizace se odvíjí množství jejich zaměstnanců a s tím související i potřebný počet personalistů.

V oblasti školství jsou s malými organizacemi spojovány, s ohledem na svou velikost, také školy, kde funkci personalisty zajišťují převážně ředitelé škol.

„V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer.“ (Šikýř, 2014, s. 26)

Personalistiku provází již historicky určitý vývoj a proměny, které jsou pro ni charakteristické.

2.2 Vývoj a proměny personální práce

Vývoj personalistiky souvisí s celkovou globalizací spolu se změnami v sociální a ekonomické oblasti. Změny v chápání personální práce se odrážejí nejen v podmínkách podnikání, ale také v prosperitě organizace, uplatnění se na trhu práce a stále nových požadavků v důsledku rozvoje společnosti.

Odborná literatura popisuje a člení oblast personální práce do tří vývojových etap, a to personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2008, s. 14-15, Šikýř, 2012, s. 28-30, Barták, 2010, s. 17, Kocianová, 2010, s. 10-11)

Uvedené etapy naznačují postupné proměny v souvislosti s novými náhledy na celkové řízení organizací a využívání lidského prvku, jako významného činitele pro organizace.

Jednotlivé etapy personální práce včetně jejich charakteristik jsou tyto:

Obrázek 1: Koncepce a vývojové etapy personalistiky

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 29

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Dodnes se však uvedené koncepce v různých podobách využívají pro specifické potřeby různých organizací.

Nejstarší historické pojetí personální práce představuje název **personální administrativa (správa)**. Ve své době byla chápána jako služba, která především zajišťovala veškeré administrativní práce a procedury při zaměstnávání lidí. Součástí služby bylo zároveň pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentace jako podkladů pro potřeby plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí, včetně poskytování informací o zaměstnancích vedoucím organizací. Zaujímal pasivní roli. (Koubek, 2008, s. 14, Šikýř, 2012, s. 29, d' Ambrosová, 2015, s. 15)

V souvislosti s neustálým vývojem společnosti, jejími potřebami a nároky ve všech oblastech života, je další, druhou vývojovou etapou personální práce, **personální řízení**.

„Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostrující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků.“ (Šikýř, 2014, s. 33)

V této vývojové etapě začíná mít personální práce aktivní roli a personální řízení zaujímat zvláštní přístup v managementu organizací. Průmyslová revoluce, která významně ovlivnila hospodářský, sociální a ekonomický pokrok a rozvoj vyspělých zemí ve světě, se tak zasloužila o konkurenční výhody různých organizací. (Vojtovič, 2011, s. 14)

Personální řízení má svou historii tradující se před první světovou válkou a od té doby se neustále vyvíjí a zdokonaluje v závislosti na vývoji a potřebách společnosti.

Personální práce však stále zůstává na úrovni operativního řízení a nevěnuje pozornost strategickým otázkám, které se týkají lidí, včetně jejich rozvoje.

Řízení lidských zdrojů je třetí, nejnovější vývojovou etapou personální práce, která je v organizacích používána do současné doby a i nadále se rozvíjí a zdokonaluje.

Koubek uvádí že: *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako*

nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“ (Koubek, 2008, s. 15)

Armstrong popisuje řízení lidských zdrojů jako činnost, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Lidé jsou nejcennějším aspektem organizace a svou prací přispívají individuálně i kolektivně k dosažení stanovených cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27)

Podobně tuto vývojovou etapu popisuje Barták v souvislosti například s globalizací, růstem hyperkonkurence, elektronizací informací a rozvojem politického a hospodářského života. V této vývojové etapě vidí zásadní změnu personalistiky, kdy dochází *„k přechodu od administrativního, organizačně správního, ev. sociálního zaměření personálních činností, zaměřených na zaměstnance jako na víceméně pasivní pracovní sílu, k novému pojetí personalistiky jako metodické, poradenské a expertní podpory managementu zaměřené na efektivnější řízení lidských zdrojů posilováním profiremní orientace, motivace a aktivizace zaměstnanců.“* (Barták, 2010, s. 17)

V tomto období vývojové etapy personální práce jsou již zmiňováni také manažeři, kteří se stávají významným aspektem organizací, ve kterých zastávají důležitou personální roli.

Řízení lidských zdrojů se aktivně zaměřuje na strategický, vnitřně provázaný a cíleně orientovaný přístup k řízení lidí a na jejich získávání v rámci zájmů organizace. Je kladen důraz na zájmy managementu a na jeho odpovědnost za řízení lidských zdrojů.

(Kocianová, 2010, s. 11)

Personální práce procházela během téměř osmdesátiletého období svým postupným vývojem, stávala se významnou oblastí v řízení organizace a v každé fázi se vždy intenzivněji zaměřovala na lidský kapitál. Lidé a personalistika velmi úzce souviseli s úspěchem a rozvojem podniků, firem a organizací.

V moderní personalistice, a to nejen v oblasti školství, se v souvislosti s řízením lidských zdrojů stále více hovoří o řízení lidí a vedení lidí.

Řízení lidí – management dle Armstronga (2008, s. 17) spočívá v realizaci strategických cílů školy za pomoci efektivního zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů – lidských, informačních, materiálních a finančních.

Vedení lidí – leadership se zaměřuje na lidský kapitál každé organizace, tedy na lidi a na schopnost přesvědčování a motivování lidí k vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaných výkonů a k realizacím strategických cílů organizace.

Společně s rozvojem personální práce dochází také k rozvoji odborně specializovaných činností, jejichž prostřednictvím může být personální práce realizována. (Stýblo, 2011, s. 893)

2.3 Personální činnosti

Pojem personální činnosti bývá v odborné literatuře označován také jako personální služby nebo personální funkce. Personální činnosti vykonávají zpravidla personalisté, vedoucí pracovníci nebo manažeři. V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním i počtem personálních činností prostřednictvím různých autorů.

Podle Tomšíkové (2014, s. 13, 14) představují personální činnosti významnou výkonnou část personální práce a uvádí jejich následující přehled:

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
 - přijímání pracovníků
- orientace a adaptace pracovníků
- rozmísťování pracovníků
- hodnocení a odměňování pracovníků
- péče o pracovníky

- jednání se zástupci zaměstnanců

Šikýř uvádí, že: „*Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“ (Šikýř, 2012, s. 33).

Základními personálními činnostmi jsou podle Šikýře a kol. (2012, s. 19, 20) výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Vzájemným spojením těchto personálních činností lze zaměstnancům zajistit vhodné pracovní prostředí a motivovat je tak ke zvýšení pracovního výkonu.

Koubek (2011, s. 17, 18) a Barták (2011, s. 27) vymezují personální činnosti podrobněji následovně:

- Vytváření a analýza pracovních míst

Zabývá se definováním, tvorbou a popisem pracovních úkolů a pracovních míst, stanovením pravomocí a odpovědností pro jednotlivé pracovníky a aktualizací příslušných materiálů.

- Personální plánování

Zabývá se plánováním potřeby pracovníků v organizaci a plánováním personálního rozvoje pracovníků.

- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Zabývá se získáváním uchazečů, výběrem vhodných pracovníků a jejich následným přijetím na pracovní pozice.

- Hodnocení pracovníků

Zabývá se hodnocením pracovního výkonu pracovníků, jejich rozvojovým potenciálem a rozhodnutím o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zabývá se zařazováním pracovníků do pracovních pozic, jejich povyšováním, přeřazováním, převáděním nebo propouštěním v rámci pracovních pozic.

- Odměňování

Zabývá se motivováním pracovníků, jejich hmotným a nehmotným odměňováním a poskytováním zaměstnaneckých výhod.

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Zabývá se potřebami vzdělávání včetně jeho plánování, hodnocení a účinnosti vzdělávacích programů.

- Pracovní vztahy

Zabývá se jednáním s odbory, zaměstnaneckými vztahy, komunikací v organizaci, vytvářením stylů vedení lidí, řešením konfliktů apod.

- Péče o pracovníky

Zabývá se pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou, pracovním režimem, sociálními službami pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, kulturními a sportovními aktivitami apod.

- Personální informační systém

Zabývá se správou veškerých dat týkajících se pracovníků, poskytováním potřebných informací vnitřním i vnějším příjemcům apod.

- Adaptace

Zabývá se celkovou adaptací nově přijatých pracovníků na pracovní pozice.

- Průzkum trhu práce

Zabývá se za pomoci analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich průzkumem potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci.

- Zdravotní péče o pracovníky

Zabývá se zdravotním programem pro pracovníky, pravidelnými kontrolami zdravotního stavu, léčbou, první pomocí nebo rehabilitací.

- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Zabývá se dodržováním ustanovení zákoníku práce a souvisejících příslušných zákonů a vyhlášek týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování nebo sociálních žádostí.

Jednotlivé personální činnosti nepředstavují v organizaci samostatné postavení. Jsou vzájemně provázané a svým obsahem tvoří komplex na sebe navazujících úkonů. *„Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace.“* (Šikýř a kol., 2012, s. 20)

Komplexní a podrobný systém personálních činností včetně vymezení účelu jednotlivých personálních činností obsahuje následující tabulka Šikýř a kol. (2012, s. 20, 21).

Obrázek 2: Účel personálních činností

Zdroj: Šikýř a kol., 2012, s. 20 - 21

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a Hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Jak již bylo uvedeno, jednou ze základních personálních činností je odměňování pracovníků. Odměňování se podrobně bude věnovat následující kapitola.

3 ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Odměňování je v oblasti personální práce jednou z nejdůležitějších personálních činností a také velmi citlivou záležitostí. Spravedlivé ohodnocení a odměňování je pro zaměstnance výsledkem za jeho odvedenou práci a další motivací pro zlepšování pracovního výkonu.

Pokud zaměstnavatel nebude věnovat dostatečnou pozornost pracovnímu výkonu a hodnotit ho, nemůže předpokládat spokojenost zaměstnance s jeho odměňováním.

Cílem kapitoly je vymezení a vysvětlení základních pojmů, které se vztahují k odměňování, objasnění právního ukotvení této personální činnosti a aplikace systému odměňování v resortu školství a pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

3.1 Vymezení základních pojmů

Odměňování je primárně vymezeno v Listině základních práv a svobod (Usnesení ČNR, 1992, Hlava 4, Čl. 28) jako právo zaměstnance za práci obdržet spravedlivou odměnu.

Právo zaměstnance na odměňování za odvedenou práci je již po dlouhou řadu let citlivě vnímáno a diskutováno. Je mu přisuzována značná důležitost nejen pro organizaci samotnou, ale také přímo pro zaměstnance.

Kocianová uvádí, že: „*Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.*“ (Kocianová, 2010, s. 160)

d'Ambrosiová vnímá pojem odměňování podobně, jako protihodnotu za pracovní úsilí a vykonanou práci. (d'Ambrosiová a kol., 2015, s. 14)

Možností jak odměňovat zaměstnance za odvedenou práci je mnoho. Je nezbytné vytvořit v organizacích správnou strategii odměňování a systém odměňování. Odměňováním,

strategií odměňování a systémem odměňování se v odborné literatuře zabývá několik autorů.

Strategii odměňování charakterizuje Armstrong (2015, s. 416) jako výchozí bod pro navrhování a aplikaci systému odměňování se zaměřením na výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. Strategie by měla vycházet z celkové vize organizace, akceptovat potřeby organizace a zaměstnanců, včetně uspokojování těchto potřeb.

Systém odměňování následně Armstrong (2015, s. 421-422) popisuje jako vzájemnou propojenost procesů a postupů odměňování, jehož klíčovými složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny. Peněžní a nepeněžní odměny lze mezi sebou kombinovat a vytvořit následný systém celkové odměny.

Podle Koubka (2011, s. 158) není systém odměňování nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Armstrong (2007, s. 515) doplňuje, že odměňování pracovníků by mělo probíhat spravedlivě, slušně a důsledně.

Systém odměňování je však nutné chápat především jako systém velmi dobře promyšlený a propracovaný, splňující určitá kritéria.

Čopíková, Horváthová (2010, s. 4) systém odměňování rozšiřují o nutnost zavedení efektivního, jasného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v každé organizaci. Kritéria blíže popisují následovně:

1. Motivační systém odměňování

- zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud bude jejich odměna srovnatelná s odměnami v jiných organizacích a bude odpovídat vynaloženému úsilí při výkonu práce

2. Spravedlivý systém odměňování

- bude založen na stejném odměňování pro všechny zaměstnance a případné rozdíly budou jasně a srozumitelně odůvodněné

3. Transparentní systém odměňování

- bude založen na jednoduchosti a pochopitelnosti

Armstrong (2009, s. 23) systém odměňování v organizaci rozšiřuje o další kritéria, kterými jsou strategie, politika, praxe, procesy a postupy. Uvedená kritéria blíže popisuje následovně:

1. Strategie odměňování

- zabývá se dlouhodobým plánováním realizace politiky odměňování, včetně procesů k dosahování cílů organizace

2. Politika odměňování

- zabývá se např. stanovením, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám

3. Praxe odměňování

- zabývá se mzdovými strukturami, včetně analýz údajů sloužících k případným úpravám mezd a platů

4. Procesy odměňování

- zabývá se praktickou stránkou odměňování

5. Postupy (procedury) odměňování

- zabývá se úkony k udržení a funkčnosti systému

Žufan považuje dobře nastavený systém odměňování v organizaci za velmi významný motivační faktor pro zaměstnance, neboť tak zajišťuje jejich loajalitu a věrnost organizaci. (Žufan, 2012, s. 95)

Systém odměňování zaměstnanců v organizacích se skládá z mnoha důležitých a vzájemně na sebe navazujících strategií, procesů a postupů. Je významným faktorem v personálním řízení, dosahování stanovených cílů organizace a spokojenosti zaměstnanců.

Funkční a účinný systém odměňování zaměstnanců v organizaci by měl podle Gregara (2010, s. 27) splňovat následující úkoly:

- přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání
- ustálit žádoucí zaměstnance
- odměňovat zaměstnance za úsilí, výsledky práce, loajalitu, zkušenosti a schopnosti

- v ziskových organizacích by měl napomoci ke konkurenceschopnému postavení na trhu práce
- systém odměňování musí být logický a odpovídat potřebám organizace
- být jasný a akceptovatelný
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců
- zabezpečit vhodným způsobem kontrolu nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy

Smyslem odměňování je podle Šikýře spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, a to prostřednictvím peněžních i nepeněžních forem odměňování. (Šikýř, 2014, s. 116 – 117)

Současné moderní pojetí odměňování podle Buchty (2013, s. 16) a Gregara (2010, s. 26) je mnohem širší oproti uplynulým letům. Nezaměřuje se již pouze na peněžní odměňování, ale obsahuje také pochvaly, vzdělávání, povýšení, zaměstnanecké výhody, přidělení specifického nářadí, stroje nebo zařízení kanceláře. V této souvislosti se hovoří o vnějších odměnách. Vnitřní odměny, které souvisejí s osobností, hodnotami, potřebami a zájmy zaměstnance obsahují například spokojenost, příjemné pocity z úspěšnosti, užitečnosti, uznání a postavení.

3.2 Odměňování zaměstnanců a právní úprava

Odměňování za vykonanou práci, včetně forem odměňování, je jednou z klíčových oblastí pracovněprávních vztahů.

Obecná úprava pracovněprávních vztahů, dotýkající se všech zaměstnanců je ustanovena zákonem. Specifická úprava pracovněprávních vztahů, upřesňující odměňování různých zaměstnanců (například pedagogických zaměstnanců) je určena v nařízeních vlády.

Podle Fryče (2013, s. 3) je odměňování zaměstnanců právně zakotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen ZP), část šestá, § 109 - § 150 a část desátá, § 224 odst. 2.

Uvedený zákoník práce podrobně upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Dále je odměňování zaměstnanců stanoveno v následujících nařízeních vlády a vyhláškách:

- nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen NV č. 564/2006 Sb.)
- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí v platném znění (dále jen NV č. 567/2006 Sb.)
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění
- vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků v platném znění

Hlavní zásady odměňování společné pro všechny zaměstnance, především zásada rovnosti a spravedlivé odměny, jsou zakotveny v zákoníku práce. Zásady je nutné respektovat a řídit se jimi na všech stupních vedení při rozhodování o odměně za odvedenou práci.

Dle ustanovení § 109 zákoníku práce má každý pracovník za vykonanou práci nárok na mzdu, plat nebo odměnu z dohod vykonávaných mimo pracovní poměr. Výše mzdy nebo platu se poskytuje „*podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“ (ZP, § 109)

Zároveň je tímto zákonem ustanoveno, že všem zaměstnancům u zaměstnavatele přísluší stejná mzda, plat nebo odměna z dohody za odvedenou práci stejnou nebo za odvedenou práci stejné hodnoty. (ZP, § 110)

Současný systém odměňování je podle Šikýře členěn do dvou základních forem. Jedná se o formu peněžní (finanční) a o formu nepeněžní (nefinanční).

Za peněžní formu odměny je považována mzda, plat, odměna z dohody a další nárokové nebo nenárokové složky vyplácené pracovníkům v penězích.

Za nepeněžní formu odměny se považují např. různé pochvaly, ocenění, uznání, odborný rozvoj, pověřování zajímavými úkoly, flexibilita pracovní doby, přátelská pracovní atmosféra, samostatnost, odpovědnost za práci, zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2014, s. 117)

Zaměstnanci rozpočtových organizací, kam spadají také pedagogové veřejných škol, jsou dle ustanovení § 109 za svou práci odměňováni platem. Odměňování platem je zákoníkem práce vymezeno v § 122 až 137 a § 224. Podrobně jsou pravidla a podmínky zařazení zaměstnanců upraveny v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění.

Zde se jedná o specifické zaměstnance, o kterých již bylo obecně hovořeno výše. Podrobněji se o odměňování těchto zaměstnanců bude hovořit v dalších kapitolách.

3.3 Finanční formy odměňování

Za finanční formy odměňování jsou považovány mzdy, platy, odměny, nárokové složky platu a nenárokové složky platu. Pro správné pochopení těchto forem odměňování budou následně jednotlivě charakterizovány.

Odměňování mzdou je upraveno § 113 – 121 ZP

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za odvedenou práci. Tuto formu odměňování uplatňují zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost směřuje ve většině případů k dosažení zisku. Zde se jedná především o podnikatelské subjekty. Uplatňují ho rovněž například veřejné vysoké školy, soukromé a církevní školy, zdravotní pojišťovny, občanská sdružení, nadace, politické strany a jiné. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování platem je upraveno § 109 ods.3, § 122 – 137 a § 224 odst. 2 ZP

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba. Činnost zaměstnavatele je financována z veřejných zdrojů. Zde se jedná o nepodnikatelské subjekty, kterými jsou příspěvkové organizace. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je upraveno § 111 a § 138 ZP

Odměňování z těchto dohod je peněžité plnění poskytované za odvedenou práci podle toho, zda byla práce vykonávána dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování za pracovní pohotovost je upraveno § 140 ZP

Odměňování za pracovní pohotovost je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za připravenost (pohotovost) konat práci. (Valenta, 2016, s. 67)

Uvedené formy finančního odměňování jsou pro zaměstnavatele a zaměstnance považovány v dané oblasti za základní složky.

Další součástí platu jsou dle zákoníku práce a nařízení vlády nárokové složky platu a nenárokové složky platu.

Nárokové složky platu stanovuje zákoník práce spolu s nařízením vlády o platových poměrech. Za nárokové složky platu jsou považovány:

- platový tarif, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách - § 123 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech
- příplatek za vedení (včetně zastupování) u vedoucích zaměstnanců - § 11 a 124 zákoníku práce
- příplatek za noční práci - § 125 zákoníku práce
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - § 126 zákoníku práce

- plat nebo náhradní volno za práci přesčas - § 127 zákoníku práce
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - § 128 zákoníku práce, § 6 a § 7 nařízení vlády o platových poměrech
- zvláštní příplatek u zaměstnanců, kteří vykonávají práce podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života - § 129 zákoníku práce a § 8 nařízení vlády o platových poměrech
- příplatek za rozdělenou směnu - § 130 zákoníku práce
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah - § 132 zákoníku práce a nařízení vlády č. 75/2005 Sb.
- specializační příplatek pedagogického pracovníka - § 133 zákoníku práce a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb.
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek - § 135 zákoníku práce
- smluvní plat - § 122 zákoníku práce

Nenárokové složky platu stanovuje pouze zákoník práce. Za nenárokové složky platu jsou považovány:

- osobní příplatek - § 131 zákoníku práce – ocenění dlouhodobého dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci
- odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu - § 134 zákoníku práce
- odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu - § 134a zákoníku práce
- odměny při životních a pracovních výročích nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech - § 224, odst. 2 zákoníku práce

Zákoník práce podrobně stanovuje finanční odměňování zaměstnanců za vykonanou práci, včetně různých příplatků, které jim za práci náleží. Avšak nikde nezmiňuje formy nefinančního odměňování. Pouze v § 119 se dotýká neutrální mzdy, která je však pro příspěvkové organizace, jejichž zaměstnanci jsou odměňováni platem, bezvýznamná.

3.4 Finanční odměňování v preprimárním vzdělávání

Odměňování je jednou z klíčových personálních činností ředitelky preprimárního vzdělávání. Účelem odměňování je spravedlivě ocenit pracovní výkon zaměstnance. Zajištění souladu mezi výkonem, hodnocením a následnou odměnou není jednoduchou záležitostí. Odměna by měla nejen uspokojovat, ale zároveň také motivovat zaměstnance a přispívat k jejich stabilizaci v organizaci.

V souvislosti se spravedlivým a efektivním odměňováním by měla mít každá organizace na základě kritérií zpracován jasný a pevný systém odměňování. Odměňování již netvoří pouze tradiční mzdy v podobě tarifu, osobního příplatku a odměn, ale současné také různé zaměstnanecké výhody, například úprava pracovní doby, pojištění, půjčky, příspěvky na stravování a rekreaci. (Syslová, 2012, s. 57)

Ředitelka školy v roli zaměstnavatele je vázána zákoníkem práce, který jí v souvislosti se vznikem pracovního poměru ukládá základní povinnosti. Jedná se především o povinnost vyhotovení pracovní smlouvy a platového výměru. (Syslová, 2012, s. 154)

V oblasti veřejného školství probíhá odměňování pedagogických pracovníků formou platu, který určuje zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce, nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a vnitřním platovým předpisem školy.

Vzhledem k poměrně rozsáhlému množství jednotlivých položek finančního odměňování pedagogických pracovníků budou pro lepší orientaci v této oblasti jednotlivé vybrané položky následně blíže specifikovány.

Rozhodující podíl platu tvoří nárokové složky. **Plat** určuje podle § 122 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

zaměstnavatel. V případě pedagogických pracovníků ředitel, který je statutárním orgánem organizace. V případě ředitele určuje plat zřizovatel organizace.

Dalšími složkami platu jsou osobní příplatky, příplatky za vedení, zvláštní příplatky, specializační příplatky a odměny.

Platový výměr vyhotovený ředitelkou školy obsahuje zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně. Výsledkem zařazení zaměstnance vznikne platový tarif. (Syslová, 2012, s. 155)

Platový tarif se skládá z platové třídy a z platového stupně. Do platového tarifu je zaměstnanec zařazován na základě obtížnosti a namáhavosti vykonávané práce a na základě počtu let započitatelné praxe. (Šikýř a kol., 2012, s. 131)

Do **platové třídy** je podle Syslové (2012, s. 155) zaměstnanec zařazen podle nejnáročnější činnosti, kterou vykonává. Tyto činnosti jsou stanoveny podle jednotlivých druhů povolání a podle jednotlivých platových tříd uvedených v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen „katalog prací“). Pro zařazení do odpovídající platové třídy musí zaměstnanec současně splňovat potřebnou kvalifikaci, která je pro danou platovou třídu stanovena nařízením vlády o platových poměrech. Požadované kvalifikační předpoklady pro práci pedagoga na jednotlivých druzích a typech škol určuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění (dále jen „zákon o pedagogických pracovnících“).

Do **platového stupně** je zaměstnanec zařazován na základě délky započitatelné praxe. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky obsahuje pět platových stupňů. (Syslová, 2012, s. 156)

Nárokové složky platu jsou součástí platu zaměstnance. Obsahují různé příplatky, na které mají zaměstnanci nárok a musí je dostat vyplaceny. Jedná se o příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou

činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek, cílovou odměnu, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek. (Šikýř a kol., 2012, s. 134-135)

Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Přísluší také zaměstnancům, kteří zastupují vedoucího zaměstnance. V rámci školy se jedná o zástupce statutárního orgánu, tudíž o zástupce ředitele školy. Zákoník práce rozlišuje čtyři stupně řízení s různým finančním ohodnocením. Ředitelky mateřské školy se zpravidla přímo dotýká druhý stupeň řízení. (Syslová, 2012, s. 159-160)

Specializační příplatek přísluší pedagogickému pracovníkovi, který kromě přímé pedagogické činnosti vykonává různé specializované činnosti. K výkonu těchto činností jsou však nutností další kvalifikační předpoklady. V praxi mateřské školy se využívá především v souvislosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s tvorbou a následnou koordinací školních vzdělávacích programů. (Syslová, 2012, s. 162)

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah přísluší pedagogickému pracovníkovi, který vykonává přímou pedagogickou činnost nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy. V praxi mateřské školy se využívá spíše než příplatku možnost čerpání náhradního volna. (Syslová, 2012, s. 164)

Příplatek za noční práci přísluší pedagogickému pracovníkovi při výkonu noční práce na pobytových akcích organizovaných školou. Jedná se například o školu v přírodě, kterou mateřská škola pořádá. (Syslová, 2012, s. 163)

Příplatek za práci v sobotu a v neděli lze využít například při výkonu práce na pobytových akcích organizovaných školou. Opět se jedná o školu v přírodě jako v případě příplatku za noční práci. Dále lze uvedený příplatek využít v souvislosti s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. (Syslová, 2012, s. 163)

Nenárokovými složkami jsou takové složky platu, na které nemá právo každý zaměstnanec. Poskytují se jako ocenění práce, kterou zaměstnanec vykonává nad rámec

svých povinností. Konkrétní okruh činností, za který bývá zpravidla poskytována odměna nebo osobní příplatek, je stanoven ve vnitřním platovém předpisu organizace.

Odměnu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Výše odměny není limitována a záleží pouze na řediteli školy v jaké výši a kdy bude odměna vyplacena. Má spíše jednorázový charakter. (Syslová, 2012, s. 165)

Osobní příplatek může zaměstnavatel poskytnout tomu, kdo dlouhodobě dosahuje vynikajících pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. (Syslová, 2012, s. 160)

V rámci motivačního, spravedlivého a efektivního odměňování zaměstnanců je žádoucí podle Fryče (2013, s. 3) akceptovat následující primární zásady:

1. Odměňovat podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce, podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků.
2. Stejně náročné práce zařazovat do stejných platových tříd - odvětvová srovnatelnost.
3. Nárokové složky tvoří rozhodující podíl platu.

V souvislosti se spravedlivým a efektivním finančním odměňováním pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání spočívají veškeré úkony této oblasti zpravidla na ředitelce školy.

Jak uvádí Šikýř a kol. (2012, s. 33), jedná se o následující základní úkony:

- hodnotí práci a pracovní podmínky, včetně určení diferenciací v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek
- hodnotí zaměstnance a určuje diferenciací v odměňování podle pracovního výkonu
- řídí náklady práce, zajišťuje efektivnost systému odměňování, včetně dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců

3.5 Nefinanční odměňování v preprimárním vzdělávání

Odměňování v jakékoli podobě je pro zaměstnance velmi hodnotné, přispívá k vyšším pracovním výkonům a motivuje k další práci. Je proto důležité mít v organizaci jasné nastaveno, za co odměnu dostanou, na čem závisí a jak bude velká. V současné době zaměstnanci nepreferují pouze odměňování finanční formou, ale oceňují také odměňování nefinanční formou.

Nefinanční odměny přispívají podle Armstronga (2015, s. 423) k uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců souvisejících například s úspěchem, osobním růstem v podobě kariéry a rozvoji vlastních schopností a dovedností, pracovním prostředím nebo s uznáním za vykonanou práci.

Nefinanční odměny člení na vnější, kterými jsou uznání nebo pochvala a na vnitřní, které mají spojitost s pracovními výzvami a pocitem uspokojení.

Nefinanční formy odměňování zmiňuje také Koubek (2011, s. 156), avšak nazývá je zaměstnaneckými výhodami. Do těchto výhod zahrnuje např.:

- placenou dovolenou, zlevněné stravování, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, různá firemní připojištění, možnost použití služebního automobilu k soukromým účelům, poskytování pracovního oděvu nebo příspěvku na něj, různé firemní kulturní akce a služby zároveň pro rodinné příslušníky, zvýhodněné nákupy firemních výrobků, dále
- vzdělávání a povýšení zaměstnanců
- příjemný styl vedení lidí, pochvaly a pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- pověřování významnými pracovními úkoly, vedením lidí nebo pověřování úkoly školitele nových zaměstnanců
- rozmanitou a zajímavou práci včetně dobrých a přátelských vztahů na pracovišti
- příjemné pracovní podmínky v podobě například přidělení samostatné kanceláře, počítače, přímého telefonního spojení, koberce místo linolea a jiné

Zaměstnanecké výhody Šikýř (2012, s. 143) definuje jako benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány v souvislosti se zaměstnáním a člení je do tří skupin:

- benefity sociální povahy – pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace
- benefity související s prací – stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání
- benefity spojené s postavením v organizaci – služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook

Na poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů se organizace zaměřují stále více, neboť jsou pro ni konkurenčním prostředkem na současném trhu práce. Formou benefitů se odlišují od ostatních zaměstnavatelů, neboť jimi poskytované odměny jsou pro danou organizaci specifické. (Žufan, 2012, s. 110)

Žufan (2012, s. 111 – 112) člení benefity na základě příjemců do tří skupin a specifikuje je následovně:

1. Benefity plošné – poskytované všem zaměstnancům, splňujícím kritéria, která nesouvisí s pracovním výkonem a zařazením. Do těchto benefitů patří:
 - příspěvek na stravování v podobě dotace na provoz závodní restaurace nebo stravenek
 - dovolená nad rámec rozsahu daná zákoníkem práce
 - příspěvky na penzijní nebo kapitálové životní pojištění
 - možnost nákupu služeb a zboží za režijní ceny
 - nadstandardní zdravotní péče
 - placené volno na léčení bez nutnosti pracovní neschopnosti
 - příspěvky na rehabilitaci, rekondici a nákup zdravotních pomůcek
 - účast na vzdělávání přímo nesouvisející s pracovním zařazením
 - odměny a věcné dary k životním a pracovním jubileím
 - dětské rekreace pro děti zaměstnanců
2. Benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením. Do těchto benefitů patří:

- služební automobil s možností použití k soukromým účelům
- mobilní telefon
- pojištění odpovědnosti hrazené zaměstnavatelem
- vybavení pracoviště
- výběrové vzdělávací aktivity (např. zahraniční jazykové kurzy)

3. Benefity individuální – poskytované cíleně k uspokojení potřeb vybraných zaměstnanců, které napomáhají k jejich získání do organizace a udržení v organizaci. Do těchto benefitů patří:

- příspěvek na přestěhování
- pronajmutí bytu jako zajištění ubytování za sníženou cenu
- pomoc při umístění dětí do škol při změně bydliště
- příspěvky na mobilitu v rámci dojíždění za rodinou
- zaměstnání partnera nebo partnerky v místě nového bydliště

Poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů je přímo odvislé od velikosti firmy nebo organizace. Velké podniky zpravidla nabízejí svým zaměstnancům širokou paletu benefitů, ze kterých si mohou pro sebe zvolit takové, které jsou aktuálně nejvhodnější. Také v malých a středních firmách a organizacích jsou zaměstnancům nabízeny různé formy benefitů. (Koubek, 2011, s. 185)

V souvislosti s nefinančním odměňováním pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání nelze však uplatnit mnohé z výše uvedených zaměstnaneckých výhod nebo benefitů, přestože v této oblasti probíhá také nefinanční odměňování. Formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků nejsou nikde právně ukotveny a v právní legislativě zmiňovány.

Jak již bylo uvedeno výše, také v oblasti školství probíhá odměňování pedagogických pracovníků platem. Pro některé zaměstnance není plat rozhodujícím faktorem. Preferují např. osobní spokojenost, dobré pracovní podmínky, možnost seberealizace a mnohé jiné faktory.

V odborné literatuře hovoří o formách nefinančního odměňování, které je možné použít v praxi preprimárního vzdělávání, několik autorů.

Podle Šikýře (2014, s. 117) lze použít jako nefinanční formu odměňování pedagogických pracovníků formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, různé zaměstnanecké výhody.

Dle Buchty (2013, s. 16) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků pochvaly, vzdělávání, spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, radost z práce, pocit užitečnosti, pocit úspěšnosti, neformální uznání z okolí pracovníka a pracoviště, postavení v instituci a kariéra.

Gregar (2010, s. 26) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků pochvaly, vybavení třídy, přidělení určitých vzdělávacích pomůcek, spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, radost z práce, možnost účasti na určitých aktivitách, pocit užitečnosti a úspěšnosti, uznání okolí, postavení v instituci a kariéra.

Koubek (2011, s. 156) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků poskytování pracovního oděvu, poskytování příspěvku na oběd, organizované kulturní akce, vzdělávání, formální pochvaly, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřováním vedením lidí, pověřováním úkoly uvádějícího učitele, rozmanitou a zajímavou prací, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí, vytváření příznivých pracovních podmínek.

Dle Armstronga (2015, s. 423) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, poskytování příležitostí

k rozvoji schopností a kariéry, vytváření dobrého pracovního prostředí, pochvaly, dobrý pocit z práce.

Podle Syslové (2012, s. 57) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků možnost úpravy pracovní doby, příspěvky na stravování, pojištění, půjčky, příspěvky na rekreaci.

Trojanová (2014, s. 48) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků možnost rozvržení pracovní doby, možnost a financování dalšího vzdělávání, přidělení didaktické nebo ICT techniky, veřejné uznání, nabídku vyššího funkčního zařazení, vytváření dobrých podmínek a atmosféry na pracovišti, podpora samostatnosti, tvořivého myšlení, dalšího rozvoje a povzbuzování v činnosti.

Šikýř a kol. (2012, s. 124, 142) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, profesní růst, funkční postup, motivující pracovní úkoly, delegování, flexibilní pracovní režimy, příznivější pracovní prostředí, možnost využití internetu, osobní využití výpočetní techniky, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy a užitečné zaměstnanecké výhody.

Uvedení autoři se vzájemně shodují ve formách a podobách možností nefinančního odměňování pedagogických pracovníků. Nepodstatný rozdíl se jeví pouze v pojmenování některých druhů nefinančního odměňování.

Je důležité zde uvést, že nefinanční odměňování je v preprimárním vzdělávání běžně užívanou formou, uplatňovanou ředitelkami škol. Není však nijak legislativně ukotveno, a proto není možné jasně definovat, jaký má mít průběh, v jakých časových lhůtách má být poskytováno a jakou formou má být aplikováno. Ředitelka má v tomto směru naprostou volnost a není ničím svázána, neboť závisí pouze na jejím uvážení a manažerském vystupování.

Pro některé pedagogické pracovníky je správně zacílená pochvala nebo poděkování poctou a dobrým pocitem, že je uznávaný a žádaný. Mnohdy je toto pro něj, alespoň na určitou dobu, významnější než finanční odměna.

4 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Školy vzhledem ke své velikosti nemají oproti firemnímu prostředí své samostatné personální útvary. Zatímco ve firmách personální práce a personální činnosti vykonává několik pracovníků, zpravidla odborných personalistů, tak ve školství tuto pozici zastává zpravidla pouze jeden pracovník. Tím je ředitel školy, popřípadě mu pomáhá jeho zástupce nebo vedoucí pracovník na nižším stupni vedení. Ředitelé škol mají v současné době na starosti celkový chod školy, včetně pedagogické, ekonomické a personální oblasti, avšak nemají odborné personální znalosti na takové úrovni jako odborní personalisté.

Gosiorovský v souvislosti s chodem školy uvádí, že: „*Současné školství potřebuje vedoucí pracovníky, kteří mají znalosti z oblasti managementu, personalistiky a psychologie, protože dovednosti z těchto oblastí hrají klíčovou roli pro správný chod příslušné organizace*“. (Gosiorovský, 2010, s. 7)

Cílem kapitoly je vymezení a vysvětlení základních pojmů, které se vztahují k preprimárnímu vzdělávání, k personální práci v mateřské škole, k pedagogickým pracovníkům mateřských škol a jejich odměňování.

4.1 Vymezení základních pojmů

Vzdělávání je členěno podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání, tzv. ISCED (International Standard Classification of Education). ISCED byla vypracována především pro statistická data, uspořádání vzdělávacích programů a klasifikací do vzdělávacích úrovní a oborů. Na základě této klasifikace je členěno následovně:

- **ISCED 0 – preprimární vzdělávání (bez vzdělání)**
- ISCED 1 – primární vzdělávání
- ISCED 2 – nižší sekundární vzdělávání
- ISCED 3 – vyšší sekundární vzdělávání
- ISCED 4 – postsekundární vzdělávání nižší než terciární

- ISCED 5 – první stupeň terciárního vzdělávání
- ISCED 6 – druhý stupeň terciárního vzdělávání [online]

V odborné literatuře se nacházejí termíny jako preprimární vzdělávání, předškolní vzdělávání nebo předškolní výchova. Všechny uvedené termíny mají totožný význam.

Průcha a kol. se zabývá termínem předškolní výchova, ke kterému uvádí: „*Angl. preprimary education, preprimární vzdělávání (úroveň ISCED 0). Výchova zabezpečující uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti.*“ (Průcha a kol., 2009, s. 228)

Výchova dítěte probíhá od jeho narození primárně v rodině. Postupně se k rodinné výchově přidává i preprimární vzdělávání (předškolní vzdělávání), které je institucionálně zajišťováno mateřskými školami. (RVP PV, 2004, s. 5)

Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci české vzdělávací soustavy jako druh školy, poskytuje předškolní vzdělávání dětem zpravidla od tří do šesti let a je veřejnou službou. (školský zákon, § 7, § 34)

Na školy zapsané v rejstříku škol a školských zařízení v souladu se zákonem číslo 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění (dále jen školský zákon) se vztahuje ustanovení, které specifikuje postavení **ředitele školy** jako statutárního orgánu a zároveň určuje jeho práva a povinnosti. Jednou z mnoha povinností je, že odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Dále odpovídá za použití přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu.

Zákon číslo 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění určuje **pedagogického pracovníka** jako vykonavatele přímé pedagogické činnosti a jasně vymezuje, kdo je za pedagogického pracovníka považován. V preprimárním vzdělávání uskutečňovaném v mateřské škole je jím zpravidla učitel.

Ředitel školy jako statutární orgán je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen zákoník práce) zároveň také **vedoucím zaměstnancem**. V rámci svých pravomocí si může určit sobě podřízené vedoucí zaměstnance, kteří jej zastupují a ve shodě s organizační strukturou školy řídí další zaměstnance při výkonu jejich práce.

4.2 Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání

Personální práci v podmínkách preprimárního vzdělávání lze přirovnat k personální práci v malých firmách. V obou případech se jedná o organizace s nízkým počtem zaměstnanců, kde nejsou přítomni personalisté a veškerá personální práce tak spočívá především na vedoucích pracovnících. V podmínkách preprimárního vzdělávání se jedná o ředitelku mateřské školy, která může některé vybrané činnosti delegovat na zástupce a ostatní vedoucí pracovníky a to včetně pravomocí a zodpovědností.

Šikýř a kol. uvádí, že: „*Součástí řízení školy je personalistika, personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců.*“ (Šikýř a kol., 2012, s. 15)

Ředitelka školy je v rámci své manažerské role plně zodpovědná za kvalitní personální vedení a její úloha v oblasti personálního managementu je jednou z klíčových činností. Jedná nejen v zájmu organizace, ale i v zájmu zaměstnanců školy. Kocianová (2012, s. 92) uvádí, že pokud jsou zaměstnanci školy seznámeni s její personální politikou, lépe si tak budují vztah ke škole a mají zájem na jejím dobrém fungování.

Pouze s dostatkem schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických zaměstnanců může zajistit její konkurenceschopnost, efektivní fungování a dosahování vytyčených cílů školy.

Efektivnost řízení školy spolu s dosažením požadovaného výkonu závisí na provázanosti strategie, organizační struktury a personálních činností. (Šikýř a kol., 2012, s. 18)

Podle Syslové a kol. (2012, s. 56 - 58) jsou nejdůležitějšími oblastmi v personální práci ředitelky mateřské školy plánování a výběr, rozvíjení a hodnocení, odměňování, ochrana a zaměstnanecké vztahy.

V oblasti **plánování a výběru** se ředitelka zabývá především:

- formulováním obecných a hlavních cílů školy
- stanovováním priorit školy
- tvorbou informační základny o budoucích potřebách školy
- plánováním výběru vhodných a motivovaných pracovníků, kritérii výběru pracovníků, jejich odbornou přípravou

V oblasti **rozvíjení a hodnocení** se ředitelka zabývá především:

- vedením pracovníků k dalšímu rozvoji a vzdělávání
- inspirací a zkvalitněním jejich práce
- podporou týmové spolupráce
- objektivním hodnocením pracovního výkonu

V oblasti **odměňování a ochrany** se ředitelka zabývá především:

- stanovením kritérií pro odměňování (platů, zaměstnaneckých výhod apod.)
- poskytováním odborné pomoci

V oblasti **zaměstnaneckých vztahů** se ředitelka zabývá především:

- podporováním pozitivních zaměstnaneckých vztahů
- pozitivní motivací zaměstnanců a péčí o ně
- efektivním řízením a vedením zaměstnanců

V oblasti **vzdělávání zaměstnanců** se ředitelka zabývá především:

- zvyšováním odborné přípravy a profesionálním rozvojem zaměstnanců
- efektivními poradami s informováním o nových metodách ve vzdělávání dětí i dospělých
- vytvářením nových možností pro další vzdělávání zaměstnanců

Základní personální činnosti vykonávané vedoucími zaměstnanci školy, především pak ředitelkou školy, podobně vymezuje také Šikýř a kol. (2012, s. 19):

- **Výběrem** škola zajišťuje pro požadovaný výkon práce schopné a motivované pracovníky.
- **Hodnocením** výkonu pracovníků škola garantuje pracovníkům spravedlivé odměňování, další vzdělávání a efektivní řízení.
- **Odměňováním** škola motivuje zaměstnance a spravedlivě oceňuje jejich pracovní výkon.
- **Vzděláváním** škola neustále utváří, podporuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti a chování pracovníků.

Ředitelka je ve svém postavení statutárního orgánu školy vázána značnou odpovědností při vykonávání celé škály rozmanitých aktivit, ať už organizačního a provozního (administrativního, ekonomického, právního apod.) charakteru, tak zároveň i rozvojového a strategického plánování, oblastí komunikační, spoluprací s partnery školy a dalšími aktéry vzdělávání. Současně také personální práci, včetně oblastí vedení a rozvoje zaměstnanců. S těmito a dalšími aktivitami spolu s pedagogickou výchovnou a vzdělávací činností, souvisí i značná časově náročná vytíženost ředitelky školy.

Jak již bylo zmíněno, může ředitelka v rámci svých kompetencí a s ohledem na organizační strukturu školy některé vybrané personální činnosti delegovat na zástupce a ostatní vedoucí pracovníky nebo zprostředkovat jejich zajištění poskytovatelem personálních služeb, avšak stále míra plné odpovědnosti zůstává na ředitelce školy. (Šikýř a kol., 2012, s. 38)

Personální práci vedoucího pracovníka (ředitelky) právně upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění a zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon v platném znění.

Další právní legislativou pro personální práci ředitelky preprimárního vzdělávání jsou např.:

- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění
- vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání v platném znění
- vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů v platném znění
- příslušná nařízení vlády a další právní legislativa

Konkrétní ustanovení příslušných zákonů, vyhlášek a nařízení jsou pro ředitelku závazná, proto by je měla dobře znát a při svém personálním řízení a rozhodování plně respektovat a dodržovat.

Práce s lidmi je jednou z klíčových a zároveň nejproblematictějších oblastí manažerských činností v personální oblasti. Každá ředitelka si je velmi dobře vědoma toho, že kvalitní lidé a zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem, který škola má.

Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání obsahuje velké množství úkonů spojených s personálními činnostmi. Vzhledem k tomu jsou zde stručně uvedeny pouze nejdůležitější úkony při výkonu personalistiky ve škole.

4.3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly popsány vývojové etapy personální práce. Za první a nejstarší etapu personální práce je považována personální administrativa (správa), která je datována do období desátých až dvacátých let 20. století. Ve své době byla chápána pouze jako služba zaměřující se na úkony spojené se zaměstnáváním pracovníků, shromažďováním dokumentace a poskytováním informací zaměstnavateli.

Následnou vývojovou etapou je personální řízení, které je datováno do období čtyřicátých až padesátých let 20. století. Představuje širší pojetí personalistiky, začínají se formovat metody personální práce, koncepce sociální politiky a utvářejí se personální útvary.

Další vývojovou etapou je řízení lidských zdrojů, které je datováno do osmdesátých až devadesátých let 20. století. Obsahuje strategický, vzájemně provázaný a přímo cílený přístup v personalistice. Zdůrazňuje odpovědnost managementu a vyzdvihuje člověka jako významný aspekt pracovní síly.

Dále byly popsány a vysvětleny jednotlivé personální činnosti, které jsou významnou složkou personální práce v každé organizaci. Efektivně vytvořený a nastavený systém personálních činností napomáhá k dobrému fungování organizace a dosahování strategických cílů organizace.

V kapitole 3 Odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání byly objasněny základní pojmy odměňování, právní úprava odměňování, systém a strategie odměňování. Byly podrobně vysvětleny jednotlivé formy finančních a nefinančních forem odměňování, včetně jejich vzájemné provázanosti. Byl zmíněn kladný dopad na zaměstnance v případě spravedlivého systému odměňování v souvislosti s dobrým fungováním organizace. Finanční odměňování je v současné době hlavním aspektem ohodnocení práce pracovníků, avšak správně zvolená pochvala nebo poděkování přispívají k větší spokojenosti a dobrému pocitu pracovníka. Různé formy nefinančních odměn zároveň motivují pracovníky k lepším pracovním výkonům. Ředitelky preprimárního vzdělávání mají k dispozici škálu možností nefinančních odměn pro své pedagogické pracovníky.

V kapitole 4 Personální práce v preprimárním vzdělávání byly popsány a objasněny jednotlivé pojmy dotýkající se mateřské školy, statutárního orgánu školy a pedagogického pracovníka. Byly vyčleněny personální činnosti probíhající v rámci personální práce na škole, kdy veškerá zodpovědnost za jejich aplikaci spočívá na ředitelce mateřské školy.

Další část diplomové práce se věnuje empirickému výzkumu odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumný problém, který byl v diplomové práci řešen, představoval odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

V souvislosti s teoretickou částí závěrečné práce lze předpokládat, že pedagogičtí pracovníci chtějí být za svou práci odměňováni nejen pouze finanční formou, tak jak to jejich vedoucím pracovníkům ukládají zákonné normy, ale zároveň také nefinanční formou.

Teoretické poznatky týkající se personální práce a zejména forem odměňování shromážděné v teoretické části této práce, budu porovnávat se zjištěnými skutečnostmi v rámci empirického výzkumu uskutečněném na vybraných mateřských školách. Na základě vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření zjistím, jak probíhá odměňování pedagogických pracovníků, jak jsou s výší odměny spokojeni a které nefinanční odměny preferují.

5.1 Metodologie výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo formou dotazníkového šetření zjistit, jakým způsobem probíhá odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání, jak jsou s výší odměny spokojeni a které nefinanční odměny preferují.

Výzkumné šetření vycházelo z poznatků odborné literatury a jiných zdrojů, které se týkalo tématu práce „Odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání“.

Záměrem výzkumného šetření bylo, v souladu s cílem diplomové práce, hlouběji vstoupit do oblasti odměňování pedagogických pracovníků v sektoru preprimárního vzdělávání. Tato personální činnost jako nástroj personální práce se tak stala klíčovým prvkem výzkumného šetření.

V souladu se zvolenými metodami práce bylo snahou zmapovat situaci v preprimárním vzdělávání v oblasti odměňování a následné spokojenosti s odměňováním pedagogických pracovníků.

V souvislosti s uvedeným cílem diplomové práce a výzkumného šetření jsem stanovila následující výzkumné otázky:

1. Jak probíhá odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání?
2. Jak jsou pedagogičtí pracovníci s výší odměny spokojeni?
3. Které z uvedených nefinančních odměn pedagogičtí pracovníci preferují?

5.2 Metodika a realizace výzkumu

Před samotným výzkumným šetřením bylo především potřeba ujasnit si úkol a cíl výzkumu, zvolit výzkumný přístup, vymezit zkoumaný vzorek, vhodné metody sběru dat a jejich vyhodnocování.

Pro sběr dat u svého výzkumu jsem si zvolila dotazníkovou metodu s širším okruhem respondentů a dále techniku individuálního polostrukturovaného rozhovoru. Před vlastním zadáním dotazníku proběhlo během května 2018 pilotní šetření formou individuálního polostrukturovaného rozhovoru se dvěma ředitelkami mateřských škol. Rozhovor se uskutečnil v prostředí dané školy. Byl veden pomocí polouzavřených otázek, které souvisely s výzkumným šetřením a měly napomoci ke zjištění potřebných informací. Během ledna a února 2019 bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření, uskutečněné náhodným výběrem.

O vyplnění dotazníku byly pedagogičtí pracovníci mateřských škol požádáni prostřednictvím e-mailu. Součástí dotazníku bylo vysvětlení jeho účelu a nabídka možnosti seznámení s výsledky výzkumného šetření.

5.3 Analýza dat

V souvislosti s vytvořením baterie otázek, které se vztahovaly k odměňování pedagogických pracovníků, bylo žádoucí tyto odpovědi kategorizovat a ve spojitosti s výzkumnými otázkami dále zpracovat a vyhodnotit. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány graficky, zobrazeny v tabulkách a doplněny krátkým komentářem.

Závěrem bylo provedeno shrnutí zjištěných údajů a vypracována komparace výsledků dotazníkového šetření v souvislosti s výzkumnými otázkami.

5.4 Popis výběrového souboru

Základním souborem pro výzkumné šetření k diplomové práci byly příspěvkové organizace preprimárního vzdělávání – mateřské školy na území města Ústí nad Labem, zřízené jedním zřizovatelem. Snahou bylo získat širší vzorek respondentů.

Rozhovory byly vedeny s dvěma ředitelkami dvou až čtyřtřídních ústeckých mateřských škol, zřízených jedním zřizovatelem. Tyto ředitelky byly vybrány náhodným výběrem.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 20 ředitelek mateřských škol a 33 pedagogických pracovníků mateřských škol. Celkový počet oslovených respondentů na těchto 20 organizacích činil 86. Odpovědělo celkem 53 pedagogických pracovníků. Návratnost dotazníků činila 61,63 %.

5.5 Výstupy z rozhovorů

Rozhovor A:

Rozhovor byl proveden na čtyřtřídní mateřské škole, ředitelka má praxi ve vedoucí pozici 16 let, z toho 11 let na dané škole a 5 let na předchozí dvoutřídní škole. Pracuje zde osm pedagogických pracovníků (žen), včetně ředitelky. V oblasti odměňování pedagogických pracovníků jsou jasně stanovena kritéria příslušnou pracovně právní legislativou.

Rozhovorem bylo zjišťováno, jakou formou probíhá na dané mateřské škole odměňování pedagogických pracovníků, jak jsou s výší odměny spokojeni a které z uvedených nefinančních odměn preferují.

Bylo zjištěno, že odměňování pedagogických pracovníků na dané mateřské škole probíhá na základě stanovených kritérií naprosto standardně a v souladu s příslušnými platnými zákony. Dále bylo zjištěno, že výše odměn neodpovídá celkové odvedené práci a měla by být vyšší než je stanovena doposud příslušnou pracovně právní legislativou. V oblasti nefinančního odměňování pedagogických pracovníků mají zkušenost a preferují především

pochvalu, dále pak příznivé pracovní podmínky, přátelskou pracovní atmosféru, spokojenost s vykonávanou prací, příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti, následně partnerský styl řízení a vedení, podpora vzdělávání, možnost účasti na určitých aktivitách, pověřování zajímavými úkoly a jako poslední uznání okolí. Nebyly uvedeny jiné formy nefinančního odměňování.

Rozhovor B:

Rozhovor byl proveden na dvoutřídní mateřské škole, ředitelka má praxi ve vedoucí pozici 8 let na dané škole. Pracují zde čtyři pedagogičtí pracovníci (ženy), včetně ředitelky. V oblasti odměňování pedagogických pracovníků jsou jasně stanovena kritéria příslušnou pracovně právní legislativou.

Rozhovorem bylo zjišťováno, jakou formou probíhá na dané mateřské škole odměňování pedagogických pracovníků, jak jsou s výší odměny spokojeni a které z uvedených nefinančních odměn preferují.

Bylo zjištěno, že odměňování pedagogických pracovníků na dané mateřské škole probíhá na základě stanovených kritérií naprosto standardně a v souladu s příslušnými platnými zákony. Také na této mateřské škole byla zjištěna nespokojenost s výší odměn, neboť neodpovídají celkové odvedené práci a měly by být vyšší, než jsou stanoveny v současnosti příslušnou pracovně právní legislativou. V oblasti nefinančního odměňování pedagogických pracovníků mají zkušenost a preferují především přátelskou pracovní atmosféru, dále pak podporu vzdělávání, příznivé pracovní podmínky, partnerský styl řízení a vedení, spokojenost s vykonávanou prací, příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti, následně pochvalu, možnost účasti na určitých aktivitách, uznání okolí a na posledním místě preferují pověřování zajímavými úkoly. Rovněž v této mateřské škole nebyly uvedeny jiné formy nefinančního odměňování.

Výstupy z rozhovorů byly použity v dotazníkovém šetření pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání v otázkách číslo 7, 8, 11 a otázce číslo 14.

5.6 Výsledková část

Ve výsledkové části bude prezentována nejprve základní charakteristika mateřských škol, ve kterých bylo prováděno výzkumné šetření a následně odpovědi pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Snahou bylo získat širší vzorek respondentů. Bylo rozesláno velké množství dotazníků, avšak jejich návratnost nesplnila očekávání. Přesto se podařilo získat dostatečný výzkumný vzorek. Celkem se výzkumu zúčastnilo 20 ředitelek mateřských škol a 33 pedagogických pracovníků mateřských škol. Celkový počet oslovených respondentů na těchto 20-ti organizacích činil 86. Odpovědělo celkem 53 pedagogických pracovníků. Návratnost dotazníků činila 61,63 %.

Tabulka 1 – Struktura dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní

Počet rozeslaných dotazníků	86
Počet navracených dotazníků	53
Počet vyřazených dotazníků	0
Počet dotazníků k vyhodnocení šetření	53
Návratnost dotazníků	61,63 %

Komentář: K vyhodnocení výzkumného šetření bylo použito 53 dotazníků. Na otázky odpovídali pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání – mateřské školy na území města Ústí nad Labem, zřízené jedním zřizovatelem. Respondenty byly pedagogické pracovnice vícetřídních mateřských škol (53). Ze všech 53 respondentek jich 20 působí na řídicí pozici mateřské školy a 33 na pozici učitelky mateřské školy.

Kategorizace otázek

Otázky byly sestaveny tak, aby obsahovaly oblasti finančního odměňování a spokojenosti s finančním odměňováním, dále oblasti nefinančního odměňování a preferencí forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků. Za účelem jejich vyhodnocení a závěrečného posouzení v souvislosti se stanovenými výzkumnými otázkami, byly tyto

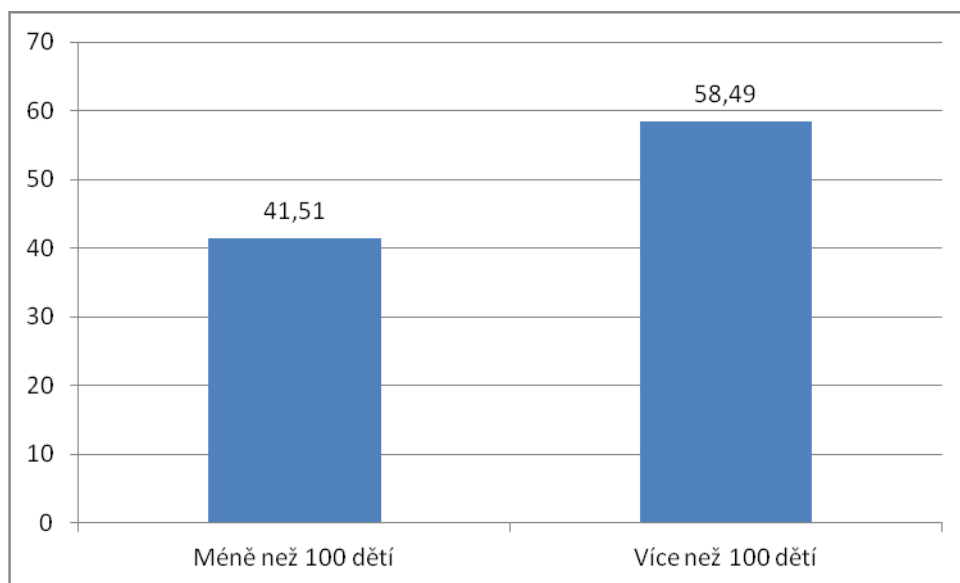
otázky kategorizovány. K finančnímu odměňování a spokojenosti s výší odměny se vztahovaly otázky číslo 7, 8, 9, 10, 15, 16 a k nefinančnímu odměňování a preferencím nefinančního odměňování se vztahovaly otázky číslo 11, 12, 13 a 14. Otázky číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6 a 17 se vztahovaly k doplňujícím šetřením a jejich účelem nebylo zaměřit se v rámci výzkumného šetření na délku praxe, velikost mateřské školy nebo věkovou skupinu. Získaná data tak byla pouze doplňujícím činitelem, který výběrový soubor blíže charakterizoval.

Základní charakteristika mateřských škol

Následující graf prezentuje rozdělení mateřských škol v našem souboru v závislosti na počtu dětí, které je navštěvují.

Otázka číslo 5 – Jaká je kapacita Vaší mateřské školy?

Graf 1 - Základní charakteristika mateřských škol podle počtu dětí (v %) Zdroj: vlastní



Komentář: Můžeme konstatovat, že procentuální údaje odpovídají reálnému rozložení počtu mateřských škol na území města Ústí nad Labem, zřízených jedním zřizovatelem, dle kapacity dětí. Z grafu jsou zřejmé kapacitně převládající mateřské školy s více než 100 dětmi, které činí 58,49 % oproti mateřským školám s méně než 100 dětmi, které činí 41,51 %.

Analýza dotazníkového šetření pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání

Šetření se účastnilo celkem 53 pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Následující grafy prezentují rozložení respondentů v závislosti na jejich věku a době praxe.

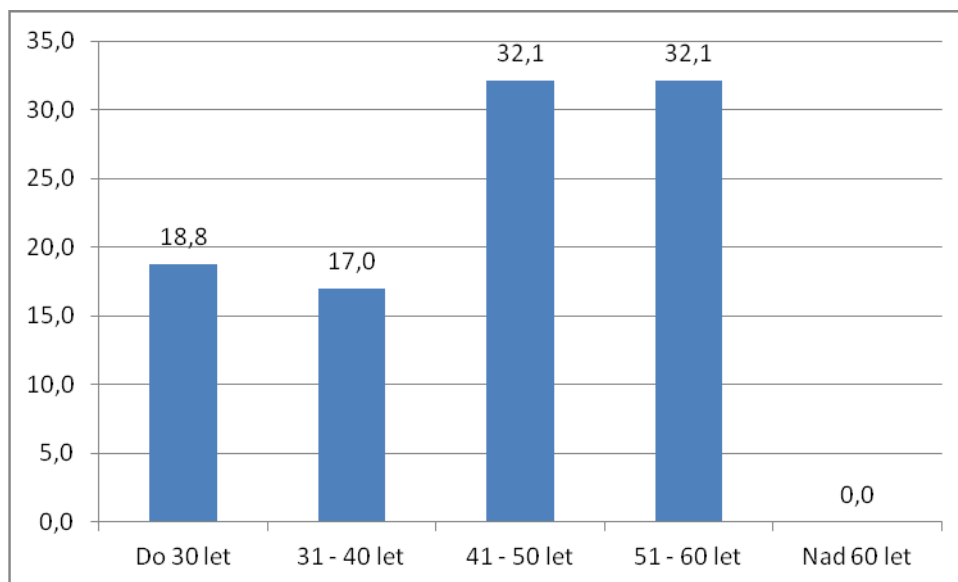
Jak již bylo uvedeno, otázky číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6 a 17 se vztahovaly k doplňujícím šetřením a jejich účelem nebylo zaměřit se v rámci výzkumného šetření na délku praxe, velikost mateřské školy nebo věkovou skupinu. Získaná data tak byla pouze doplňujícím činitelem, který výběrový soubor blíže charakterizoval.

Následující graf prezentuje rozložení respondentů v závislosti na jejich věku.

Otázka číslo 2 – Do které věkové skupiny patříte?

Graf 2 – Rozložení dle věku pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Šetření se účastnilo celkem 53 pedagogických pracovníků, z nichž 18,8 % je ve věku do 30 let. Od 31 - 40 let je 17,0 % pedagogických pracovníků, od 41 - 50 let je 32,1 % pedagogických pracovníků, od 51 - 60 let je 32,1 % pedagogických pracovníků a nad 60 let není žádný z respondentů. Nejvíce pedagogických pracovníků je ve věkové skupině 41 – 50 let, a to 32,1 %, včetně věkové skupiny 51 – 60 let, a to rovněž 32,1 %. Z grafu je patrná věková vyrovnanost respondentů mezi první a druhou věkovou skupinou a třetí a

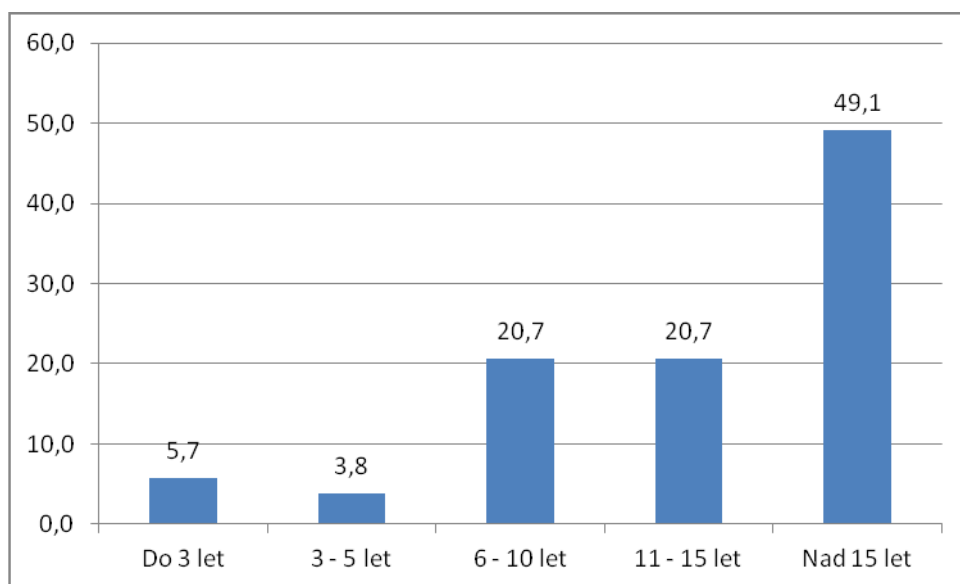
čtvrtou věkovou skupinou. Přesto je z grafu vypovídající převaha respondentů ve starším věku oproti respondentům mladšího věku.

Další graf charakterizuje pedagogické pracovníky mateřských škol v souvislosti s délkou jejich působení ve své pracovní pozici.

Otázka číslo 4 – Kolik let působíte ve své pracovní pozici?

Graf 3 – Rozložení dle doby působení v pracovní pozici (v %)

Zdroj: vlastní

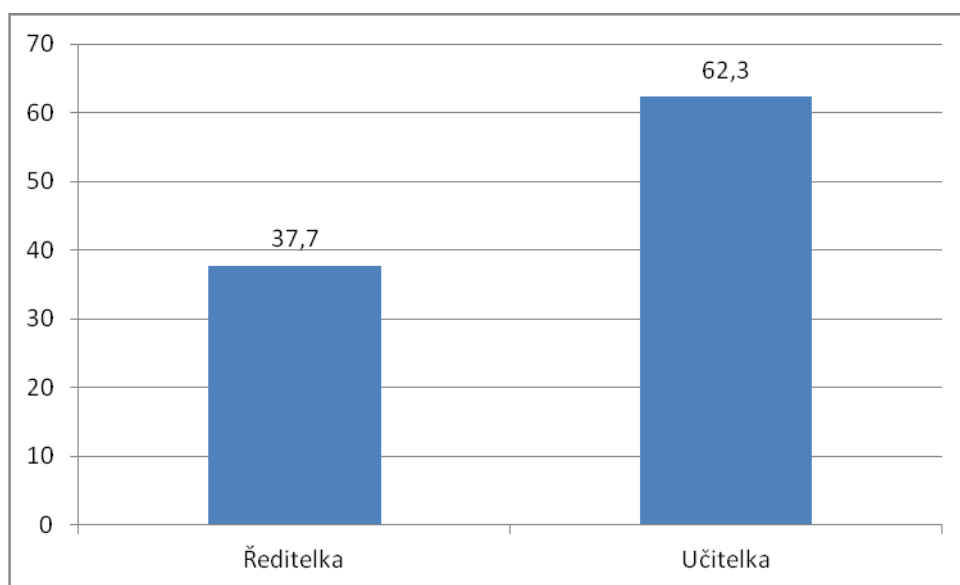


Komentář: Ve své pracovní pozici do 3 let působí 5,7 % respondentů, v rozpětí 3-5 let působí ve své pracovní pozici 3,8 % respondentů, v rozpětí 6-10 let působí ve své pracovní pozici 20,7 % respondentů, v rozpětí 11-15 let působí ve své pracovní pozici také 20,7 % respondentů a nad 15 let působí ve své pracovní pozici 49,1 % respondentů. Z grafu je patrná značná převaha respondentů s dlouholetou praxí.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku číslo 3 – Jaká je Vaše pozice pedagogického pracovníka?

Graf 4 – Jaká je Vaše pozice pedagogického pracovníka (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Šetření se účastnilo celkem 53 pedagogických pracovníků, z nichž bylo 20 na pozici ředitelky mateřské školy, což představuje 37,7 % a 33 pedagogických pracovníků na pozici učitelky mateřské školy, což představuje 62,3 %. Z grafu je patrná převaha respondentů z řad učitelek.

Následující tabulka prezentuje odpovědi na otázku číslo 7 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Otázka číslo 7 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Tabulka 2 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení? (v %)

Zdroj: vlastní

Kritéria	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
platový tarif (platová třída a platový stupeň)	90,6	5,7	3,7	0,0
příplatek za vedení	58,5	18,8	22,7	0,0
specializační příplatek	52,8	7,5	30,3	9,4
příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah	88,7	11,3	0,0	0,0
příplatek za noční práci	79,2	13,2	7,6	0,0
příplatek za práci v sobotu a v neděli	77,3	20,8	1,9	0,0
osobní příplatek	94,3	5,7	0,0	0,0
odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu	96,2	3,8	0,0	0,0
odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu	86,8	7,5	5,7	0,0
odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech	92,5	7,5	0,0	0,0

Komentář: Záměrem otázky číslo 7 bylo zjistit, zda respondenti znají kritéria pro stanovení jejich platového ohodnocení. 90,6 % dotazovaných určitě zná platový tarif, který se skládá z platové třídy a platového stupně. 5,7 % dotazovaných platový tarif spíše zná oproti 3,7 % dotazovaných, kteří uvedli, že platový tarif spíše neznají.

Odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu zná 96,2 % dotazovaných oproti 3,8 % dotazovaných, kteří tuto odměnu spíše znají.

94,3 % dotazovaných určitě zná osobní příplatek oproti 5,7 % dotazovaných, kteří toto kritérium odměňování spíše znají.

Odměnu při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech plně zná 92,5 % dotazovaných.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a odměnu cílovou za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu zná 88,7 % respondentů a 86,8 % respondentů. Můžeme tedy konstatovat, že jsou procentuální počty zhruba podobné.

Také příplatek za noční práci 79,2 % a práci v sobotu a v neděli 77,3 % se znalostí mezi dotazovanými respondenty nijak zásadně neliší. Můžeme konstatovat podobnost procentuálních počtů.

Pouze 58,5 % a 52,8 % dotazovaných zná příplatek za vedení a specializační příplatek.

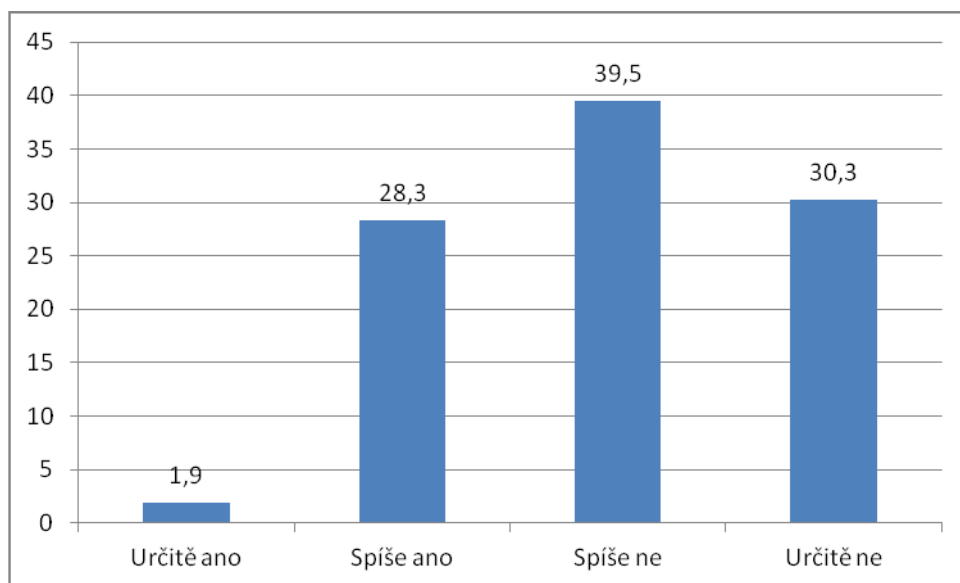
U odpovědí dotazovaných spíše ne a určitě ne v souvislosti s jednotlivými položkami kritérií platového ohodnocení jsou zjištěné procentuální znalosti oproti znalostí určitě ano a spíše ano zanedbatelné.

Na základě výsledků můžeme konstatovat, že značná část dotazovaných respondentů zná všechna uvedená kritéria určující jejich platové ohodnocení.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku č. 8, která se týká spokojenosti pedagogických pracovníků s jejich platovým ohodnocením.

Graf 5 – Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Na základě výsledků můžeme konstatovat, že zatímco 30,2% respondentů je spokojeno se svým platem, více jak 69,8 % svůj plat vnímá jako nedostatečný. Z grafu jasně vyplývá vysoká nespokojenost dotazovaných se svým platovým ohodnocením.

Otázka číslo 9 se věnuje spokojenosti s výší nárokové složky platu.

Otázka číslo 9 – Jste spokojen/a s výší nárokové složky platu?

Tabulka 3 – Jste spokojen/a s výší nárokové složky platu? (v %)

Zdroj: vlastní

Nároková složka platu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
platový tarif (platová třída a platový stupeň)	9,4	13,2	5,7	71,7
příplatek za vedení	11,3	7,5	1,9	79,3
specializační příplatek	3,8	5,7	90,5	0,0
příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah	43,4	52,8	3,8	0,0
příplatek za noční práci	64,1	32,1	3,8	0,0
příplatek za práci v sobotu a v neděli	35,8	39,6	13,2	11,4

Komentář: Účelem otázky číslo 9 bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s výší nárokové složky platu. Možnosti, které byly v dotazníku předloženy, jsou pevně zakotveny v zákoníku práce a nařízení vlády. Většina dotazovaných, 96,2 % uvedla spokojenost s příplatkem za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a příplatek za noční práci. Dále uvedla spokojenost s příplatkem za práci v sobotu a v neděli, 75,4 %. S 22,6 % následovala spokojenost s platovým tarifem, který je složen z platové třídy a platového stupně. S příplatkem za vedení je spokojeno 18,8 % dotazovaných a nejméně spokojeno je 9,5 % se specializačním příplatkem. Výsledky šetření dále ukazují značnou nespokojenost respondentů se specializačním příplatkem ve výši 90,5 %, následuje 81,2 % nespokojenosti s příplatkem za vedení a 77,4 % nespokojených respondentů s platovým tarifem. 24,6 % je nespokojeno s příplatkem za práci v sobotu a v neděli. Pouze 3,8 % dotazovaných uvádí shodně nespokojenost s příplatkem za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a příplatek za noční práci.

Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že nejvíce spokojených respondentů, 96,2 %, se jeví s formou odměňování v podobě příplatku za přímou pedagogickou činnost

a příplatku za noční práci, oproti nespokojenosti respondentů, 90,5 %, se specializačním příplatkem.

S otázkou číslo 9 úzce souvisí i následující otázka číslo 10, která sleduje spokojenost s výší nenárokové složky platu.

Otázka číslo 10 – Jste spokojen/a s výší nenárokové složky platu?

Tabulka 4 – Jste spokojen/a s výší nenárokové složky platu? (v %)

Zdroj: vlastní

Nenároková složka platu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní příplatek	15,1	5,7	3,7	75,5
odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu	11,3	5,7	52,7	30,3
odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu	3,8	24,5	54,7	17,0
odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech	20,8	13,2	43,3	22,7

Komentář: Účelem otázky číslo 10 bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s výší nenárokové složky platu. Možnosti, které byly v dotazníku předloženy, jsou pevně zakotveny v zákoníku práce a nařízení vlády. Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že nespokojenost dotazovaných respondentů s nenárokovou složkou platu značně převyšuje spokojenost s touto složkou platu. Nespokojenost byla uvedena nejvíce s odměnou za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu ve výši 83 %, se 79,2 % následoval osobní příplatek, dále se 71,7 % odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu a nejméně s 66 % odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech.

Otázka číslo 11 sleduje, zda mají pedagogičtí pracovníci osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování.

Otázka číslo 11 – Máte osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování?

Tabulka 5 – Máte osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování? (v %)

Zdroj: vlastní

Formy nefinančního odměňování	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
pochvala	43,4	52,8	3,8	0,0
uznání okolí	37,7	56,6	3,8	1,9
spokojenost s vykonávanou prací	86,8	13,2	0,0	0,0
příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti	81,2	18,8	0,0	0,0
podpora vzdělávání	71,7	24,5	3,8	0,0
pověřování zajímavými úkoly	26,4	20,8	49,0	3,8
možnost účasti na určitých aktivitách	77,4	15,1	7,5	0,0
přátelská pracovní atmosféra	83,0	15,1	1,9	0,0
partnerský styl řízení a vedení	73,5	22,7	1,9	1,9
příznivé pracovní podmínky	60,3	34,0	3,8	1,9
jiné – doplňte prosím	0,0	0,0	0,0	0,0

Komentář: V návaznosti na teoretické poznatky byly předloženy možné formy nefinančního odměňování. Z šetření vyplynulo, že převážná část dotazovaných respondentů se setkala s nějakou formou nefinančního odměňování. Uváděny jsou spokojenost s vykonávanou prací a příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti ve výši 100 %, přátelská pracovní atmosféra ve výši 98,1 %, shodně pak pochvala, podpora vzdělávání a partnerský styl řízení a vedení ve výši 96,2 %. Následuje opět shodně uznání okolí a příznivé pracovní podmínky ve výši 94,3 %. Dále možnost účasti na určitých aktivitách ve výši 92,5 % a pověření zajímavými úkoly ve výši 47,2 %. S formou nefinančního

odměňování v podobě pověřování zajímavými úkoly nemá osobní zkušenost 52,8 % dotazovaných.

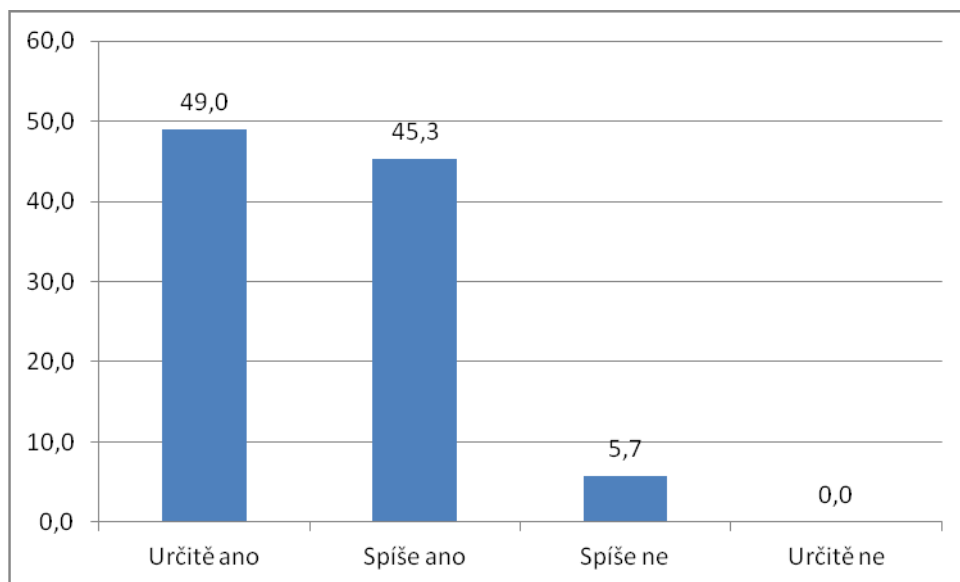
Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že většina dotazovaných respondentů má osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování, a to prioritně se spokojeností s vykonávanou prací a příjemného pocitu z úspěšnosti a užitečnosti.

S otázkou číslo 11 úzce souvisí i následující otázka číslo 12, která sleduje, zda pedagogičtí pracovníci považují nefinanční odměňování za důležité.

Otázka číslo 12 – Považujete nefinanční odměňování za důležité?

Graf 6 – Považujete nefinanční odměňování za důležité? (v %)

Zdroj: vlastní



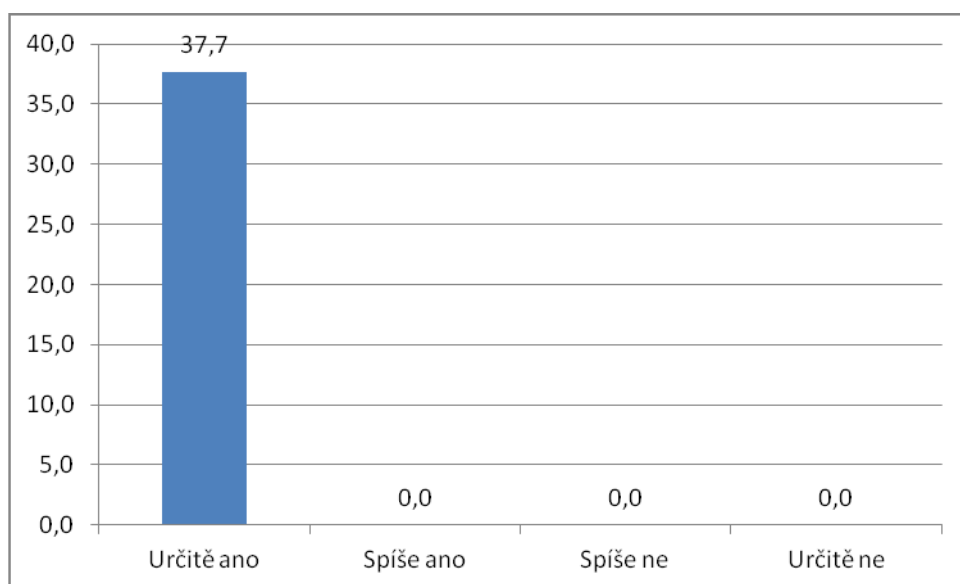
Komentář: Z grafu je zřejmé, že celých 94,3 % dotazovaných respondentů považuje nefinanční odměňování za důležité, přičemž plných 49,0 % z nich uvádí odpověď určitě ano a 45,3 % uvádí odpověď spíše ano. Pouhých 5,7 % dotazovaných respondentů nefinanční odměňování nepovažuje za důležité.

Otázka číslo 13 se dotýká pouze ředitelek mateřských škol a sleduje možnosti využívání nefinančního odměňování.

Otázka číslo 13 – Využíváte možnost nefinančního odměňování? (Odpovězte, prosím, pouze pokud jste ředitelka)

Graf 7 – Využíváte možnost nefinančního odměňování? (Odpovězte, prosím, pouze pokud jste ředitelka) (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Všechny ředitelky, které se výzkumného šetření účastnily (20) z celkového počtu dotazovaných pedagogických respondentů (53) uvádí kladnou odpověď, přičemž plných 37,7 % z nich uvádí odpověď určitě ano.

Následující tabulka prezentuje, v jaké míře jsou pedagogickými pracovníky preferovány jednotlivé formy nefinančního odměňování a úzce souvisí s otázkou číslo 11.

Otázka číslo 14 – Které z uvedených forem nefinančního odměňování preferujete?

Tabulka 6 – Které z uvedených forem nefinančního odměňování preferujete? (v %)

Zdroj: vlastní

Formy nefinančního odměňování	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
pochvala	79,3	18,8	1,9	0,0
uznání okolí	49,0	32,1	15,1	3,8
spokojenost s vykonávanou prací	43,4	34,0	13,2	9,4
příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti	54,7	28,3	15,1	1,9
podpora vzdělávání	32,1	39,6	20,7	7,6
pověřování zajímavými úkoly	24,5	35,9	28,3	11,3
možnost účasti na určitých aktivitách	18,8	32,1	20,8	28,3
přátelská pracovní atmosféra	71,7	26,4	1,9	0,0
partnerský styl řízení a vedení	60,3	34,0	5,7	0,0
příznivé pracovní podmínky	45,2	30,3	15,1	9,4
jiné – doplňte prosím	0,0	0,0	0,0	0,0

Komentář: V návaznosti na teoretické poznatky byly předloženy možné formy nefinančního odměňování. Z šetření vyplynulo, že převážná část dotazovaných respondentů shodně preferuje jako formu nefinančního odměňování především pochvalu a přátelskou pracovní atmosféru ve výši 98,1 %. Dále následují preference forem nefinančního odměňování partnerského stylu řízení a vedení ve výši 94,3 %, příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti ve výši 83 %, uznání okolí ve výši 81,1 %, spokojenost s vykonávanou prací ve výši 77,4 %. Dále respondenti uvádí příznivé pracovní podmínky ve výši 75,5 %, podporu vzdělávání ve výši 71,7 % a pověřování zajímavými úkoly ve výši

60,4 %. Nejméně preferovanou formou nefinančního odměňování se jeví možnost účasti na určitých aktivitách ve výši 50,9 %. Zajímavostí je fakt, že nefinanční odměňování uskutečňované prostřednictvím možnosti účasti na určitých aktivitách nepreferuje 49,1 % respondentů, přičemž 20,8 % uvádí odpověď spíše ne a plných 28,3 % uvádí odpověď určitě ne.

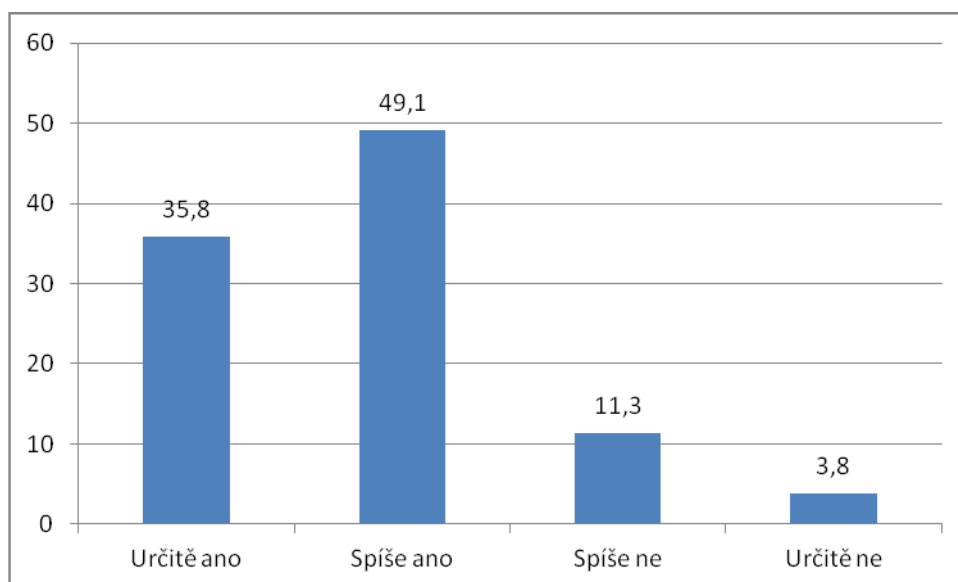
Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že většina dotazovaných respondentů preferuje nefinanční odměňování, a to prioritně formou pochvaly a přátelské pracovní atmosféry a naopak nejméně preferují možnost účasti na určitých aktivitách.

Následující graf přináší odpovědi na otázku číslo 15, která se zabývala tím, zda probíhá odměňování v mateřské škole spravedlivě.

Otázka č. 15 – Probíhá odměňování ve Vaší mateřské škole spravedlivě?

Graf 8 – Probíhá odměňování ve Vaší mateřské škole spravedlivě? (v %)

Zdroj: vlastní



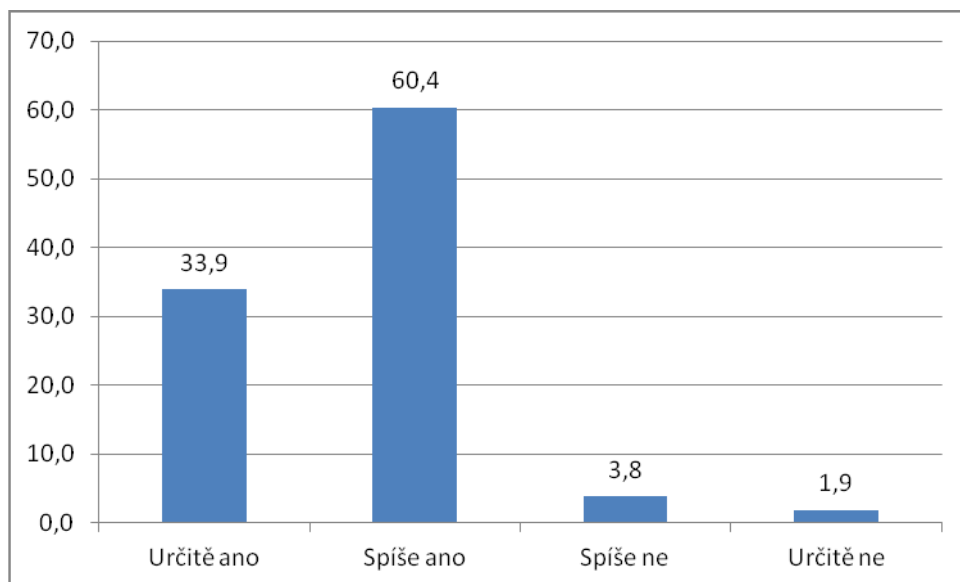
Komentář: Z grafu je patrné, že plných 84,9 % dotazovaných respondentů pocítuje skutečnost spravedlivě probíhajícího odměňování ve své mateřské škole, přičemž 35,8 % uvádí odpověď určitě ano a plných 49,1 % uvádí odpověď spíše ano. Naopak nespravedlivý průběh odměňování na své mateřské škole pocítuje 15,1 % respondentů.

Otázka číslo 16 zjišťovala, zda by bylo nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství.

Otázka číslo 16 – Bylo by nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství?

Graf 9 – Bylo by nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Z grafu je zřejmé, že nedostatečné odměňování by bylo důvodem k odchodu ze školství pro 94,3 % dotazovaných respondentů, přičemž 33,9 % uvádí odpověď určitě ano a plných 60,4 % uvádí odpověď spíše ano. Naopak pro 5,7 % respondentů by důvodem k odchodu ze školství nedostatečné odměňování nebylo.

Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že pro převážnou část dotazovaných respondentů (94,3 %) by bylo nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství.

5.7 Shrnutí analytické části

Výzkumné šetření směřovalo ke zmapování situace v preprimárním vzdělávání v oblasti odměňování a následné spokojenosti s odměňováním pedagogických pracovníků. Pro sběr dat byla využita dotazníková metoda s širším okruhem respondentů a dále technika

individuálního polostrukturovaného rozhovoru se dvěma ředitelkami preprimárního vzdělávání.

V souvislosti s ověřením reliability výzkumného šetření byl realizován pilotní výzkum a zjištěné skutečnosti byly použity v rámci samotného dotazníkového šetření. To sledovalo průběh odměňování pedagogických pracovníků finanční a nefinanční formou a spokojenosti s výší odměňování. Zároveň byly posuzovány preference odměn.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že **odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání**, probíhá standardním způsobem, podle platné pracovně právní legislativy, ukotvené především v zákoníku práce a nařízení vlády. Můžeme konstatovat, že 96,3 % pedagogických pracovníků zná výchozí kritérium platového ohodnocení, kterým je platový tarif, skládající se z platové třídy a platového stupně. Také znalost příplatků a odměn ovlivňujících platové ohodnocení je na velmi dobré úrovni. Pohybuje se v rozpětí 60,3 % až 100 %. Nejznámějšími příplatky jsou dle zjištěných výsledků, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a osobní příplatek, které vykazují 100 % znalosti. Nejznámějšími odměnami jsou dle zjištěných výsledků, odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu a odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech, které vykazují 100 % znalosti.

V souvislosti se **spokojeností pedagogických pracovníků s výší odměn**, výsledky dotazníkového šetření ukázaly v převážné míře nespokojenost, a to v 69,80 % oproti 30,2 % spokojenosti. U nárokových složek platu se výrazná nespokojenost projevila u specializačního příplatku, a to 90,5 % a 81,2 % nespokojenosti s příplatkem za vedení. Zároveň šetření ukazuje na nespokojenost 77,4 % pracovníků s platovým tarifem. Výrazná a totožná spokojenost pedagogických pracovníků se projevila v rámci nárokových složek u příplatku za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a příplatku za noční práci ve výši 96,2 %. U nenárokových složek platu šetření ukázalo výraznou nespokojenost s odměnou za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu ve výši 83 %. Následuje nespokojenost s osobním příplatkem ve výši 79,2 % a 71,7 % nespokojenosti s cílovou odměnou za splnění předem stanoveného mimořádně náročného

úkolu. Spokojenost s nárokovou složkou platu v podobě odměny při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech se projevila ve výši 34 %.

V souvislosti s **preferencemi nefinančních odměn pedagogickými pracovníky**, výsledky dotazníkového šetření ukázaly jako nejvýraznější a zároveň totožnou odměnu pochvalu a přátelskou pracovní atmosféru ve výši 98,1 %. Následují preference nefinančních odměn v podobě partnerského stylu řízení a vedení ve výši 94,3 %, dále příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti a uznání okolí ve výši 83 % a 81, 1 %. Nejméně preferovanou formou nefinančního odměňování je možnost účasti na určitých aktivitách ve výši 50,9 %.

Na základě výsledků šetření můžeme konstatovat, že jsou prioritně preferovány nefinanční odměny formou pochvaly a přátelské pracovní atmosféry oproti nejméně preferované možnosti účasti na určitých aktivitách.

6 ZÁVĚR PRÁCE

Tématem diplomové práce bylo odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

Teoretická část práce se věnuje obecnému vymezení základních pojmů vztahujících se k personalistice a personální práci v organizacích a především pak k nejvýznamnější činnosti, kterou je odměňování. S ohledem na řadu možností aplikace odměňování byla tato personální činnost podrobně popsána v samostatné kapitole.

Pojmy a teoretické poznatky byly objasněny a čerpány z pramenů odborné literatury a také ze stanovisek odborných autorů, kteří se personalistikou a personálními činnostmi zabývají. V případě dostupné literatury byla tato oblast v teoretické rovině směřována k mateřským školám.

Analytická část práce se zabývala výzkumným šetřením, jehož cílem bylo zmapovat situaci v preprimárním vzdělávání v oblasti odměňování a následné spokojenosti s odměňováním pedagogických pracovníků, včetně preferencí nefinančních forem odměňování. Pro sběr dat byla využita dotazníková metoda s širším okruhem respondentů a dále technika individuálního polostrukturovaného rozhovoru se dvěma ředitelkami preprimárního vzdělávání.

Výzkumné šetření sledovalo průběh odměňování pedagogických pracovníků finanční a nefinanční formou a spokojenosti s výší odměňování. Zároveň sledovalo preference nefinančních odměn.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání probíhá standardním způsobem, podle platné pracovně právní legislativy, ukotvené především v zákoníku práce a nařízení vlády. Větší procento respondentů zná kritéria platového ohodnocení, včetně příplatků a odměn, které se na platovém ohodnocení podílejí. Přesto bych doporučovala opakované interní seznámení pedagogických pracovníků se všemi kritérii platového ohodnocení, např. v rámci porad všech pracovníků mateřské školy (otázka č. 7). Zároveň se projevila v převážné míře značná nespokojenost pedagogických pracovníků s výší odměn jak u nárokových složek platu, tak také u nenárokových složek platu, což plně signalizuje stávající situaci ve

školství – nízké platové ohodnocení včetně nenárokových složek platu (otázky č. 9, 10 a 16). V rámci preferencí nefinančních odměn pedagogickými pracovníky se projevila jako nejvýraznější pochvala a přátelská pracovní atmosféra. Naopak odměna formou možnosti účasti na určitých aktivitách se projevila jako nejvíce nepreferovaná. Proto bych doporučovala zařazovat tematiku odměňování, hlavně nefinančního, do školení stávajícího i budoucího školského managementu. Zavádět, pokud finanční situace mateřské školy dovolí, možnost poskytovat pedagogickým pracovníkům i výhody jako např. příplatky na životní a penzijní pojištění, podporu v sebevzdělávání pracovníků, příspěvky na mimopracovní činnosti pracovníků v rámci psychosociální hygieny (např. příspěvky na masáže, kino, knihy, sportovní aktivity). Dále je možné uskutečnit společné teambuildingové akce, např. společná zábavná nebo sportovní aktivita s následnou večeří, navštívení kulturní akce (otázky č. 11 a 12).

Cílem diplomové práce bylo na základě dotazníkového šetření zjistit, jak probíhá odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání, jak jsou s výší odměny spokojeni a které nefinanční odměny preferují. Úkolem tak bylo hlouběji vstoupit do oblasti odměňování pedagogických pracovníků, tuto personální činnost sledovat jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické a získaná data analyzovat. Cíl práce byl splněn.

Význam diplomové práce spočívá v rozšíření teoretických poznatků, souvisejících s klíčovou personální činností, kterou je odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Pro posluchače managementu vzdělávání a managementu mateřských škol je praktickým průvodcem v souvislosti s implementací odměňování v praxi a přispívá k hlubšímu vhledu do citlivé oblasti odměňování.

7 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. Praha: Grada 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J., *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6

BUCHTA, M., *Vybrané kapitoly z managementu – odměňování. Distanční opora na CD*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2013. 110 s. ISBN 978-80-7395-584-7

ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu. Učební texty*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009

ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978-80-248-2264-8

d'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., *Abeceda personalisty*. Praha: Anag 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2

FRYČ, J., *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací* [online]. [cit. 2016-11-08]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/file/28255/download/>

- GOSIOROVSKÝ, I., *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2010. 86 s. ISBN 978-80-7314-186-8
- GREGAR, A., *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0
- KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání – ISCED* [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011>
- PALÁN, Z., *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. 48 s. ISBN 80-87000-00-5
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1
- SYSLOVÁ, Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2
- ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

TOMŠÍKOVÁ, K., *Personální řízení ve vzdělávacích organizacích*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9

VALENTA, J., *Aplikace platových předpisů ve školství*. Ostrava-Poruba: ANAG 2016. 431 s. ISBN 978-80-7554-007-2

VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění

ŽUFAN, J., *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Koncepce a vývojové etapy personalistiky

Obrázek 2 - Účel personálních činností

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Struktura dotazníkového šetření

Tabulka 2 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení? (v %)

Tabulka 3 – Jste spokojen/a s výší nárokové složky platu? (v %)

Tabulka 4 – Jste spokojen/a s výší nenárokové složky platu? (v %)

Tabulka 5 – Máte osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování? (v %)

Tabulka 6 – Které z uvedených forem nefinančního odměňování preferujete? (v %)

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Základní charakteristika mateřských škol podle počtu dětí (v %)

Graf 2 – Rozložení dle věku pedagogických pracovníků (v %)

Graf 3 – Rozložení dle doby působení v pracovní pozici (v %)

Graf 4 – Jaká je Vaše pozice pedagogického pracovníka? (v %)

Graf 5 – Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením? (v %)

Graf 6 – Považujete nefinanční odměňování za důležité? (v %)

Graf 7 – Využíváte možnost nefinančního odměňování? (Odpovězte, prosím, pouze pokud jste ředitelka) (v %)

Graf 8 – Probíhá odměňování ve Vaší mateřské škole spravedlivě? (v %)

Graf 9 – Bylo by nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství? (v %)

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

DOTAZNÍK

pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Věra Valtová a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce ve studijním oboru Management vzdělávání PedF UK. Dotazník je anonymní.

Cílem dotazníku je zmapovat průběh a formy odměňování ve Vaší mateřské škole. Proto Vás prosím o jeho vyplnění a maximální upřímnost při odpovědích na zadané otázky. Děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte X, zakroužkujte ○ nebo doplňte

1. Pohlaví

☐ žena

☐ muž

2. Do které věkové skupiny patříte?

☐ do 30 let

☐ 31 – 40 let

☐ 41 – 50 let

☐ 51 – 60 let

☐ nad 60 let

3. Jaká je Vaše pozice pedagogického pracovníka?

☐ ředitel/ka

☐ učitel/ka

4. Kolik let působíte ve své pracovní pozici?

☐ do 3 let

☐ 3 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 – 15 let

☐ nad 15 let

5. Jaká je kapacita Vaší mateřské školy?

☐ méně než 100 dětí

☐ 100 a více dětí

6. Kolik tříd má Vaše mateřská škola?

☐ 1 – 2 třídy

☐ 3 – 4 třídy

☐ 5 a více tříd

7. Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Kritéria	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
platový tarif (platová třída a platový stupeň)				
příplatek za vedení				
specializační příplatek				
příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah				
příplatek za noční práci				
příplatek za práci v sobotu a v neděli				
osobní příplatek				
odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu				
odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu				
odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech				

8. Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

9. Jste spokojen/a s výší nárokové složky platu?

Nároková složka platu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
platový tarif (platová třída a platový stupeň)				
příplatek za vedení				
specializační příplatek				
příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah				
příplatek za noční práci				
příplatek za práci v sobotu a v neděli				

10. Jste spokojen/a s výší nenárokové složky platu?

Nenároková složka platu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní příplatek				
odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu				
odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu				
odměna při životním a pracovním výročí nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech				

11. Máte osobní zkušenost s nějakou formou nefinančního odměňování?

Formy nefinančního odměňování	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
pochvala				
uznání okolí				
spokojenost s vykonávanou prací				
příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti				
podpora vzdělávání				
pověřování zajímavými úkoly				
možnost účasti na určitých aktivitách				
přátelská pracovní atmosféra				
partnerský styl řízení a vedení				
příznivé pracovní podmínky				
jiné – doplňte prosím				

12. Považujete nefinanční odměňování za důležité?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

13. Využíváte možnost nefinančního odměňování? (Odpovězte, prosím, pouze pokud jste ředitelka)

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

14. Které z uvedených forem nefinančního odměňování preferujete?

Formy nefinančního odměňování	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
pochvala				
uznání okolí				
spokojenost s vykonávanou prací				
příjemný pocit z úspěšnosti a užitečnosti				
podpora vzdělávání				
pověřování zajímavými úkoly				
možnost účasti na určitých aktivitách				
přátelská pracovní atmosféra				
partnerský styl řízení a vedení				
příznivé pracovní podmínky				
jiné – doplňte prosím				

15. Probíhá odměňování ve Vaší mateřské škole spravedlivě?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

16. Bylo by nedostatečné odměňování důvodem k odchodu ze školství?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

17. Jaký je celkový počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy?

doplňte prosím:

Děkuji za Váš čas, který byl na vyplnění dotazníku vynaložen a prosím o zpětné zaslání na e-mail: valtovav@centrum.cz.